

GARRIDO NOGUERA, Celso; PERES, Wilson. "Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa." -- p. 13-80. -- En: Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos : expansión y desafíos en la era de la apertura y la globalización / Coordinado por Wilson Peres. -- México : Siglo veintiuno, 1998 . -- 472 p. -- ISBN 968-23-2126-3

# 1. LAS GRANDES EMPRESAS Y GRUPOS INDUSTRIALES LATINOAMERICANOS EN LOS AÑOS NOVENTA

CELSO GARRIDO  
WILSON PERES\*

## 1.1. INTRODUCCIÓN

Los grandes grupos y empresas industriales de propiedad privada nacional (GGE)<sup>1</sup> tienen una fuerte posición en los mercados de los países de América Latina en la segunda mitad de los años noventa. Esa posición ha sido el resultado de procesos desarrollados en el contexto de las transformaciones estructurales ocurridas en las economías nacionales e internacionales desde comienzos de los años ochenta y ha llevado a que los GGE, junto con las filiales de empresas transnacionales, sean las unidades empresariales más grandes y dinámicas que operan en la industria de la región. Este predominio ha tendido a consolidarse luego de la privatización de la gran mayoría de las empresas estatales industriales, al tiempo que las empresas pequeñas siguen enfrentando problemas para modernizarse y acelerar su crecimiento.

La posición competitiva de los GGE está en transición y, pese a su fortaleza, enfrenta amenazas derivadas de características estructurales de los propios GGE, en particular su reducido tamaño con relación al

\* Celso Garrido es profesor de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, México, D.F. Wilson Peres es el jefe de la Unidad de Desarrollo Industrial y Tecnológico de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile. Ludovico Alcorta, Martine Dirven, Jorge Katz, Joseph Ramos y Ana San Sebastián hicieron valiosos comentarios y sugerencias que permitieron corregir errores e incongruencias.

<sup>1</sup> Aunque debería distinguirse, en cada caso, cuando se hace referencia a grandes empresas y cuando se trata de grupos o conglomerados, como se ve más adelante y en todos los capítulos de este libro, el universo de grandes empresas nacionales independientes es muy pequeño en la región. Las grandes empresas son, en su gran mayoría, parte de grupos formales o informales, según las diferentes legislaciones o prácticas de inversionistas individuales, familiares o institucionales. Cuando la información presentada en este capítulo se refiere estrictamente a grandes empresas y no a sus grupos, se la identifica como tal.

de sus competidores internacionales y su ubicación en sectores tecnológicamente maduros y de menor dinamismo relativo en el mercado mundial. La dinámica de crecimiento de los GGE ha tenido problemas para arrastrar al resto de las economías nacionales, lo que dificulta calificar su posición competitiva como una situación de real liderazgo. Mientras, en general, los GGE tienen un desempeño exitoso, las restantes empresas privadas locales atraviesan por serios problemas en la mayoría de los países de la región, al tiempo que las nuevas configuraciones de esas economías generadas por las reformas estructurales<sup>2</sup> son aún volátiles y, en muchos casos, fuertemente dependientes de variables externas.

La relativa fragilidad y la débil capacidad de arrastre de los GGE plantea múltiples interrogantes y da lugar a debates sobre su naturaleza y potencialidades con relación a las economías donde operan. Sin embargo, la mayoría de los análisis sobre los efectos de las reformas estructurales se han centrado en la dimensión macroeconómica, al tiempo que pocos estudios se han interesado en la situación de las empresas, en particular los GGE, en este proceso. Esta ausencia es paradójica porque, de acuerdo con el enfoque de política predominante en las reformas, cabría esperar un interés creciente por el análisis de las estrategias y el desempeño de las empresas, ya que se preveía que fueran el agente económico central en el marco que surgiría de las reformas. Los determinantes y las modalidades de los procesos de cambio empresarial estuvieron ausentes del análisis, más allá del señalamiento del papel positivo que (correctamente) se esperaba que cumpliera el aumento de la competencia.

Los objetivos del presente capítulo son sintetizar resultados de estudios sobre la estructura y dinámica de los GGE en cinco países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México)<sup>3</sup> y

<sup>2</sup> El término *reformas estructurales* se utiliza para indicar la estrategia de cambio que llevaron adelante la mayoría de los países de la región a partir de comienzos de los años ochenta, aunque hubo antecedentes importantes en los años setenta, por ejemplo en Chile. Sus componentes básicos fueron la apertura comercial, la privatización de empresas estatales, la desregulación de mercados y actividades, la liberalización financiera (interna y de la cuenta de capitales) y la reforma del Estado. Diferentes autores utilizan términos como reformas económicas y cambios estructurales para referirse al mismo fenómeno.

<sup>3</sup> Los análisis nacionales se presentan en los restantes capítulos de este libro. Para evitar repeticiones, cuando se menciona alguno de los cinco países se hace referencia al capítulo correspondiente, a menos que se indique lo contrario.

presentar elementos complementarios para ubicarlos en una perspectiva de conjunto. Esos estudios incluyen análisis individualizados sobre 46 empresas líderes<sup>4</sup> (Brasil, Colombia y Chile) y 15 grupos económicos de base industrial (Brasil y México), así como análisis agregados sobre esos grupos en Argentina, Brasil y México.<sup>5</sup> En todos los casos, los análisis se basaron en entrevistas realizadas *ad hoc*, revisión de información estadística y documental, y utilización de información procesada previamente en la literatura sobre el tema. El alcance temporal de los estudios abarca desde la constitución de algunos GGE a comienzos de siglo o durante el auge de la industrialización por sustitución de importaciones (ISI) hasta los cambios en curso en la segunda mitad de los años noventa. Más allá del interés histórico, el foco de análisis se centra en la última década, es decir, desde el momento en que se acentúan los procesos de reforma estructural en la mayoría de los países cuyos GGE son objeto de estudio.

La estructura del capítulo abarca cinco secciones. Después de la introducción, en la segunda sección, se presentan algunos hechos estilizados sobre el contexto internacional y la dinámica económica de largo plazo de los cinco países en cuestión. La tercera sección hace explícitas las principales preguntas que orientaron los estudios nacionales y presenta algunas líneas metodológicas comunes a todos ellos. En la cuarta sección se analizan los principales rasgos estructurales de los GGE y su dinámica reciente a nivel de empresa, planta y grupo. Se concluye señalando, en la quinta sección, los principales desafíos que demandarían la acción de las políticas públicas, así como las posiciones en el debate actual sobre las mismas.

<sup>4</sup> A partir de entrevistas realizadas directamente por uno de los autores de este capítulo, se tendrán también en cuenta elementos de la experiencia de algunas empresas líderes en Venezuela (por ejemplo, Polar o Corimón), país que no fue parte de la presente investigación. Entre las 46 empresas indicadas se incluyen algunas filiales de empresas transnacionales a efectos de comparación o por haber sido empresas locales vendidas a inversionistas extranjeros durante el desarrollo de esta investigación.

<sup>5</sup> Los criterios para la selección de las empresas y grupos estudiados se detallan en los capítulos correspondientes. En la mayoría de los casos, se combinó la posibilidad de acceso a la información con juicios de expertos sobre la importancia de las empresas y grupos en cuestión. La forma en que se diseñó la investigación tendió a concentrar la atención en los GGE existentes al final del periodo de análisis, por lo que, en realidad, implica un estudio de los GGE al menos parcialmente exitosos en ajustarse al nuevo contexto económico. El hecho que muy pocos GGE hayan dejado de operar por quiebras o liquidaciones hace que este potencial sesgo no sea importante.

## 1.2. EL CONTEXTO DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL

### 1.2.1. *El marco internacional*

En los últimos tres lustros se han producido grandes transformaciones en los países industrializados, en los países en desarrollo y en el conjunto de la economía mundial. Dentro de la diversidad que supone este cuadro, destacan cuatro importantes cambios relacionados entre sí que son relevantes para entender las crisis y transformaciones enfrentadas por los GGE y las economías de los cinco países latinoamericanos en cuestión. A continuación se presentan esos cambios como hechos estilizados.

En primer lugar, se ha acentuado la dinámica de la revolución tecnológica en curso, en particular en las actividades vinculadas al procesamiento de información, las telecomunicaciones y el transporte (Turner y Hodges, 1992). Esa revolución se ha concretado, en muchos sectores, en reducciones significativas y persistentes de los costos variables de producción (Oman, 1994) y ha llevado a una dinámica de localización industrial en la que las diferentes actividades componentes de la cadena de valor se concentran y dispersan siguiendo patrones diferentes en las distintas industrias globales (Porter, 1986). Para los GGE, la revolución tecnológica ha significado que han debido procesar el ajuste a los cambios en el marco institucional encarando simultáneamente los desafíos que implica una frontera tecnológica en permanente desplazamiento, incluso en el corto plazo (Katz, 1996).

El segundo elemento de relevancia para entender la dinámica de las grandes empresas hace referencia precisamente a los cambios en el marco institucional (apertura, liberalización, desregulación) que posibilitaron que la fuerza microeconómica de la revolución tecnológica se hiciera sentir en toda su magnitud. Por otra parte, la economía de mercado, en tanto forma de organización de los procesos de asignación de recursos, producción y distribución, se fortaleció a consecuencia del colapso de las economías centralmente planificadas. Naturalmente, eso reforzó los argumentos que defendían el libre mercado como vía para las reformas estructurales en los países en desarrollo. Sin embargo, la evolución posterior de las “economías en transición” mostró las complejidades que implicaban estos cambios, tanto en el nivel macroeconómico como en lo referente al desarrollo

de instituciones intermedias y la organización y funcionamiento empresarial. El auge y las limitaciones que ha presentado el orden liberal están influyendo positivamente en el debate sobre los impactos de las reformas estructurales en los países en desarrollo.<sup>6</sup>

En tercer lugar, se desplazó el polo más dinámico en la economía mundial hacia los países en desarrollo, especialmente algunos ubicados en el este de Asia. Esto se dio concomitantemente con un aumento de la presión de la competencia, que opera, por una parte, forzando el desarrollo e incorporación de innovaciones tecnológicas que cambian la posición relativa de sectores y empresas en el mercado mundial y, por la otra, llevando a cambios de organización y estrategia derivados de la aplicación de nuevos paradigmas empresariales introducidos particularmente por las empresas japonesas. Estas experiencias tienen un impacto decisivo en el debate internacional actual acerca de las estrategias de desarrollo, en cuanto a las relaciones entre mercado y Estado, así como sobre los modos de concebir a la empresa, el proceso de aprendizaje, la competencia y las redes de empresas, abriendo nuevas perspectivas para el diseño de políticas públicas dirigidas al aumento de la competitividad empresarial y de las economías de América Latina.<sup>7</sup>

Finalmente, en cuarto lugar, se modificaron cualitativamente las interconexiones entre las economías nacionales, la economía internacional y la economía transnacional, que configuraban la estructura de la economía mundial en la posguerra. Así, se han creado nuevas relaciones que pueden ser caracterizadas como una *globalización* productiva, comercial y financiera (Oman, 1994; Chesnais, 1994). Empresas y economías nacionales tienden a confrontarse con nuevas reglas y condiciones de competencia, las que tienen rasgos complejos y contradictorios. Esto es así por las tensiones que existen entre globalización y regionalización de mercados, ya que, de una parte, estados nacionales y empresas se ven empujados a competir bajo condiciones de liberalización, desregulación y apertura con carácter universal, pero al mismo tiempo la economía mundial se organiza sobre la base de regiones económicas diferenciadas, tales como el Mercado Común del Sur (Mercosur), el Tratado de Libre Comercio de América del

<sup>6</sup> Véase McKinnon (1993), World Bank (1994) y Aoki y Kim (1995).

<sup>7</sup> Especialmente interesante desde este punto de vista son los trabajos pioneros de Fernando Fajnzylber (1983 y 1989) y los análisis de la CEPAL (1990, 1996a y 1996b), así como la polémica respecto al "milagro del este de Asia" (véase, World Bank, 1993, y UNCTAD, 1996).

Norte (TLCAN), la Unión Europea o el área económica asiática liderada por Japón (Dicken, 1992; Cleri, 1996).

Para las grandes empresas, las nuevas interconexiones propias de la globalización significaron una evolución hacia el paradigma de la empresa global, que se asocia con el incremento de la concentración del poder económico en los grandes oligopolios que operan a escala mundial. Pero, al mismo tiempo, se producen procesos de reestructuración entre industrias y empresas en la búsqueda de ventajas competitivas dentro de ese nuevo orden de competencia, que han brindado a las empresas líderes de los países en desarrollo un nuevo horizonte de crecimiento luego de las reformas estructurales en sus economías, al permitirles internacionalizar sus actividades de comercio e inversión (Porter, 1986; Dicken, 1992).

### *1.2.2. Las economías nacionales*

Hasta el principio de los años ochenta, las empresas y las economías latinoamericanas se relacionaron con el contexto mundial a partir de las condiciones que habían alcanzado bajo el orden económico desarrollado en la posguerra. Como es sabido, ese orden se caracterizó por un fuerte proteccionismo y el papel del Estado como el gran actor que organizaba y regulaba la dinámica económica mediante el impulso a procesos de ISI.

En su desarrollo, las economías de la región fueron presentando crecientes desequilibrios internos y externos que llevaron a procesos de "freno y arranque" en el crecimiento económico. En ese contexto, las empresas locales más grandes buscaron una modalidad de crecimiento bajo las particulares condiciones que les imponía el ambiente macroeconómico, la regresiva distribución del ingreso y la orientación predominante de su producción hacia mercados internos de tamaño relativamente reducido y baja exigencia de calidad. En especial, la relativa pequeñez de los mercados se transformó rápidamente en un límite a su crecimiento sin diversificación; al mismo tiempo, la percepción de la existencia de altas tasas de rentabilidad en sectores nuevos impulsados por la política de ISI hizo sumamente atractiva la incursión fuera de sus sectores de origen.

Las grandes empresas utilizaron entonces la integración vertical y la conglomeración como estrategias de crecimiento, lo que llevó a la diversificación de sus inversiones en distintos sectores económicos,

incluyendo la banca, en el contexto de una creciente concentración del apoyo estatal y del poder económico en su favor. La integración vertical les permitió hacer frente a problemas de mercados inexistentes o incompletos, en particular en materia de proveedores y subcontratación, los que eran particularmente graves en países poco desarrollados y cerrados a la oferta externa. Por su parte, la incorporación de actividades financieras les permitió superar fallas de información asimétrica y acceder en condiciones privilegiadas al crédito, en especial de largo plazo.

La integración vertical y la conglomeración permitieron que se constituyeran grupos empresariales de gran tamaño (los GGE),<sup>8</sup> lo que hizo viable que desarrollaran y utilizaran internamente activos específicos (mano de obra especializada, por ejemplo), redujeran costos de transacción, diversificaran los riesgos derivados de la incertidumbre causada por la inestabilidad económica, y tuvieran las garantías necesarias cuando necesitaban financiamiento bajo condiciones de mercado. El aprovechamiento de economías de escala y de alcance o ámbito (*scope*) en materia de activos indivisibles, tales como capacidad gerencial, funciones corporativas y tecnología especializada, sostuvo las ventajas del gran tamaño aun cuando los mercados fueron profundizándose y reduciendo sus fallas (Paredes y Sánchez, 1996).

La combinación de los elementos anteriores explica por qué en América Latina, al igual que en otras regiones de desarrollo tardío, la diversificación ha operado como una estrategia importante para sostener y acrecentar el tamaño de grupos de empresas (Bisang, 1996). Sin embargo, el crecimiento a partir de integración vertical y conglomeración terminó chocando con los límites impuestos por la dimensión del mercado interno y llevó a una diversificación de las inversiones sumamente vulnerable.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> El concepto de "grupo económico" implica un conjunto de empresas operativamente independientes que son coordinadas por un ente central. Sus actividades pueden estar concentradas en un cierto tipo de producto, diversificadas a lo largo de una cadena productiva con integración vertical u organizadas en conglomerados que operan en varios sectores de actividad económica. Muchas veces, estas formas organizativas incluyen instituciones financieras, las que en algunos casos son la entidad dominante para determinar los objetivos comunes. Para una revisión de las teorías sobre grupos económicos, véase Granovetter (1994) y Bisang (1996).

<sup>9</sup> Pese a sus costos en materia de especialización, la conglomeración aún tiene un papel que jugar en América Latina, como lo muestra el hecho de que, a diferencia de la tendencia en los países desarrollados, las acciones de los conglomerados en la región



Los GGE fueron así el resultado más avanzado que dejó la ISI en el universo de las empresas privadas nacionales y, junto con las filiales de empresas transnacionales y las grandes empresas estatales, conformaron el núcleo de una estructura industrial orientada al mercado interno. Fuera de ese conjunto dominante había gran número de pequeñas empresas con producciones de muy bajo contenido tecnológico y que realizaban un aporte muy limitado al producto nacional, siendo su mayor contribución económica la significativa generación de empleos.

En la década de los años ochenta, las economías de América Latina, llegaron a tales niveles de desajuste en su actividad productiva y financiera que se enfrentaron a la necesidad de realizar reformas estructurales, buscando nuevos senderos de crecimiento mediante una nueva inserción en el cambiante escenario internacional. En general, la dirección dominante en que se dieron las reformas estructurales fue la de conformar nuevos órdenes caracterizados por la desregulación y liberalización de los mercados junto a la apertura de la economía al exterior.<sup>10</sup> A consecuencia de ello, en esos países no sólo cambiaron las características y modalidades de operación macroeconómica, sino también sus estructuras productivas y las relaciones de los diversos actores económicos, tanto entre sí como con los de otros países y con el conjunto de la economía mundial.

En este contexto, las empresas privadas pasaron a ser el actor determinante en la dinámica económica. Luego de más de 15 años de iniciadas las reformas estructurales, los GGE continúan siendo actores decisivos en la economía de los países de la región. La mayoría de ellos ocupan posiciones destacadas en el universo empresarial de sus países, aunque en un contexto macroeconómico e institucional sustancialmente distinto al que conocieron en sus orígenes y habiendo experimentado una fuerte transformación en sus estructuras organizativas, estrategias y tipos de desempeño respecto a lo prevaleciente a comienzos de los años ochenta.

se cotizan con un premio respecto a las de empresas independientes. Por el menor costo de capital que enfrentan y su mejor acceso a la oferta de capacidad gerencial, los conglomerados estarían en mejor posición para aprovechar nuevas oportunidades de negocios. En particular, los inversionistas extranjeros verían a los conglomerados como fondos de inversión a nivel de país (*country funds*), en los que la diversificación ofrecería ventajas en mercados "todavía muy riesgosos" (*The Economist*, 1997).

<sup>10</sup> En términos de las políticas públicas, las reformas han sido decisivamente influidas por las orientaciones incluidas en el llamado *Consenso de Washington* (Fanelli, Frenkel y Rozenwurcel, 1990).

La presencia destacada que ocupan los GGE en los cinco países objeto de estudio pone de manifiesto la importancia que tienen los análisis de la presente investigación, tanto por el interés de comprender sus características, determinantes y perspectivas, como para entender lo que la evolución de los GGE puede implicar para la dinámica de las economías donde operan.

### 1.3. EL MARCO ANALÍTICO

Los estudios incluidos en este libro estuvieron orientados por cinco grupos de preguntas que a continuación se sintetizan, sin que necesariamente se pretenda que en cada uno de ellos se ofrezca respuestas a todas esas cuestiones.

En primer lugar interesaba conocer el perfil que presentan actualmente los GGE. ¿Cuáles son sus rasgos principales en cuanto a las industrias y los mercados en los que operan? ¿Qué tamaño y forma de propiedad tienen? En el caso de los que se originaron durante la ISI, ¿qué relación tienen las respuestas a la preguntas anteriores con su perfil en aquel periodo, y en qué medida están realmente transformados respecto a lo que eran al estallar la crisis de la deuda en 1982? ¿Han surgido nuevos GGE durante el periodo de reformas y qué importancia tienen respecto a los tradicionales?

Un segundo orden de preguntas se refiere al alcance de las respuestas que dieron los GGE para llegar a su situación actual. ¿Cuáles fueron las estrategias que aplicaron ante las nuevas condiciones macroeconómicas y de las industrias en las que operan? ¿Cómo se relacionan estas respuestas con las estrategias desarrolladas en el pasado? ¿Hubo, entre las nuevas estrategias, un mayor énfasis en la inserción internacional, mediante exportaciones e inversiones directas? ¿Qué importancia tuvo la incorporación de nuevas tecnologías en esas estrategias?

En tercer lugar era importante comprender el alcance que tuvieron los cambios macroeconómicos, sectoriales (a nivel nacional e internacional) y del contexto internacional para explicar la evolución de los GGE hasta su situación actual. ¿Cumplieron esta evolución en respuesta a las señales y a la información proporcionada por la nueva dimensión macroeconómica? O, por el contrario, ¿fue la determinante sectorial lo más relevante?

Un cuarto tipo de cuestiones que interesó explorar lo constituyeron los efectos que tiene la actual situación de los GGE sobre la evolución del conjunto de la economía. ¿Son los GGE un factor dinamizador para las restantes empresas y para toda la economía nacional? ¿Inducen un mayor desarrollo de la innovación y el cambio tecnológico en el país?

Un quinto, y último, tipo de preguntas se vinculaba a la dimensión de la política pública. ¿Qué papel tendría en el contexto de los países latinoamericanos la aplicación de nuevas políticas orientadas a la actividad industrial, particularmente en lo referente a la promoción de la competitividad internacional de los GGE y al aumento de su articulación con las empresas de menor tamaño?

Para responder esas preguntas,<sup>11</sup> el enfoque metodológico adoptado en los análisis de los cinco países en cuestión parte de los comportamientos económicos de los GGE, en lo que se refiere a sus características y situación actual, así como a los cambios respecto a la posición que tenían durante la ISI. En esta aproximación dinámica e histórica, los GGE son concebidos como organizaciones jerárquicas complejas que evolucionan a partir de factores y condiciones propias y operan en "ambientes de selección" diversos.<sup>12</sup> Tales ambientes se determinan, por una parte, por el entorno institucional y político nacional y, por la otra, por las condiciones de los sectores en los que los GGE compiten. Considerando las condiciones actuales de la economía mundial, tales ambientes deben ser concebidos como el resultado de

<sup>11</sup> Las respuestas remiten necesariamente a consideraciones teóricas sobre el cambio empresarial, la competencia y el entorno económico, lo que en la literatura configura un territorio analítico complejo, controvertido y en muchos sentidos insuficientemente desarrollado. Esto se manifiesta en que no existe una teoría única desde la cual abordar esos temas. Por el contrario, hay distintos intentos para resolver la problemática de la teoría de la empresa tanto desde teorías generales que procuran combinar las dimensiones macro y microeconómicas como desde teorías que parten de una base exclusivamente microeconómica. Para una revisión de la teoría de la empresa, véase Holmstrom y Tirole (1989); para una visión más reciente, véase Hart (1995).

<sup>12</sup> La teoría evolucionista de la empresa, desarrollada entre otros en Nelson y Winter (1982) y Winter (1991), argumenta que las trayectorias evolutivas de las empresas no operan en el vacío, ya que ocurren en ciertos "ambientes de selección". Esto es, en el marco de estructuras de mercado determinadas, con distintas barreras a la entrada para nuevos competidores, diverso acceso a los recursos financieros y bajo diferentes reglamentaciones institucionales. Por lo tanto, hay una pluralidad de ambientes de selección posibles para las trayectorias tecnológicas y organizativas, lo que explica los diversos desempeños tecnológicos y económicos, tanto de las empresas como de los países.

la interrelación entre los niveles nacional, internacional y de la economía global.

Las diferentes configuraciones entre los entornos institucionales y sectoriales determinan los diversos escenarios en los que interactúan las empresas para alcanzar su objetivo estratégico de largo plazo que es mantener e incrementar su valor, así como la rentabilidad y el poder de mercado que se asocia con ello. Para este fin, las empresas desarrollan estrategias competitivas que, en su interior, implican: i] adoptar estructuras corporativas determinadas; ii] decidir sobre objetivos de largo plazo, caminos alternativos de crecimiento, mezcla de productos y la incorporación de innovación tecnológica como factor de competencia, y iii] asumir modos específicos de relaciones laborales y de gobierno y control corporativo.<sup>13</sup>

Hacia afuera, las acciones estratégicas buscan, por una parte, desarrollar diferentes relaciones de competencia en las industrias en las cuales participan, incluyendo la posibilidad de establecer relaciones de cooperación con otras empresas del país o del exterior. Por otra parte, significa resolver a nivel nacional o internacional, las relaciones financieras necesarias para asegurarse los fondos que permitan sustentar dichas estrategias, pero también para lograr la centralización de capitales y captar rentas (*rent seeking*). Por último, dentro de sus acciones estratégicas las empresas pueden establecer diversos vínculos individuales o colectivos con los gobiernos de sus países de origen y con otros gobiernos, para procurar los medios que les permitan concretar sus fines estratégicos. En conjunto, el valor de la empresa, su rentabilidad y su poder de mercado de largo plazo resultarán de diversas combinaciones entre determinantes tecnológicos, económicos, organizativos, financieros e institucionales.

Las conductas de los GGE, así como las de otros actores que participan en estos procesos, son determinadas no sólo por dimensiones técnicas y económicas, sino también por otros dos importantes factores.

Un primer factor es la limitada información de que disponen debido al carácter incierto que tienen los resultados intertemporales generados con las acciones sociales y a la complejidad y multiplicidad

<sup>13</sup> Siguiendo a Chandler (1962) se puede definir a la estrategia de una empresa como "la determinación de sus objetivos y metas fundamentales de largo plazo y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr esas metas", mientras que su estructura es "el diseño organizativo mediante el cual la empresa es administrada".

de las señales económicas enviadas por el nivel macroeconómico y otros agentes económicos. Precisamente, las reformas estructurales pueden ser entendidas como un conjunto, no siempre coherente, de señales que los agentes procesan de manera diferente según su tamaño, forma de propiedad, vinculaciones internacionales y ubicación sectorial. Las disímiles capacidades de procesamiento conducen a que el impacto de esas señales sobre las principales funciones de comportamiento económico (acumulación de capital e incorporación de progreso técnico) sean diferentes según la forma en que esos agentes las "filtran". El papel que correspondería a los GGE como principal agente nacional del nuevo orden económico surgiría precisamente de su mayor capacidad para procesar correcta y rápidamente las señales provenientes de las reformas que buscan crear ese nuevo orden.

El otro factor que determina la conducta de los GGE lo constituyen las diferencias de intereses y los propósitos de poder económico de unos actores sobre otros, lo que remite a la dinámica de las empresas, los sectores y el gobierno como formas institucionales mediante las cuales se relacionan individuos y grupos con diferentes intereses. En particular, para las empresas, estas diferencias y conflictos de intereses operan, junto con los aspectos técnicos, económicos y organizacionales, como determinantes significativos de su comportamiento. Esas diferencias se presentan dentro de la empresa a partir de que ésta opera sobre la base de derechos de propiedad y con una división jerárquica del trabajo, lo que se traduce en intereses diversos de propietarios y directores de todos los rangos, así como de cada uno de éstos entre sí, y de todos ellos con los empleados y obreros, y eventualmente con los consumidores. Asimismo, hay divergencias potenciales de intereses con otras empresas y con las autoridades públicas. Por último, tanto los propietarios como los directores pueden desarrollar conductas oportunistas o de corrupción, ya sea en el interior de la empresa como en las relaciones con otras empresas y los poderes públicos, todo lo cual estará condicionado al alcance que tengan las formas de gobierno, control y regulación de las empresas para impedir esas conductas.

En este marco, los estudios nacionales incluidos en este libro explican la dinámica del cambio de los GGE a partir de circunstancias dadas por la interacción entre tres conjuntos de factores: i] las reformas estructurales y las políticas macroeconómicas que las acompañaron; ii] los cambios sectoriales a nivel nacional e internacional, y iii]

las respuestas estratégicas de los propios GGE. La dinámica de crecimiento de los GGE y las relaciones estratégicas que establecen entre integración vertical, diversificación e internacionalización es resultado del modo en que enfrentan esas circunstancias a partir de sus propios senderos de evolución. Dados los diferentes ambientes de selección y el amplio conjunto de determinantes de su dinámica, los GGE pueden seguir, y seguramente seguirán, diferentes procesos de evolución, incluyendo fracasos o resultados catastróficos.

#### 1.4. ESTRUCTURA Y DINÁMICA EMPRESARIAL

Extraer conclusiones generales de los resultados obtenidos en los estudios sobre los GGE para los cinco países latinoamericanos considerados tiene notorias dificultades, tanto por las distintas historias y evoluciones de las empresas y las diferencias entre las industrias donde operan, como por las disimilitudes entre los países de origen en lo que hace a sus historias institucionales y políticas, su tamaño, ubicación geográfica e importancia regional.

Teniendo en cuenta esas limitaciones, a continuación se exploran similitudes y diferencias en las condiciones, evolución y tendencias de los GGE respecto a dos grandes dimensiones de análisis. En la primera, se presenta un perfil de sus características realizado a partir de cinco variables que comprenden su origen, el tipo de propiedad predominante, su tamaño relativo respecto a otras grandes empresas industriales, los sectores de actividad donde se desempeñan y las relaciones que han establecido entre su mercado interno y la economía internacional. La segunda dimensión se refiere a sus procesos de cambio, lo que implica esquematizar algunas de las principales interacciones entre estrategias empresariales, evolución de patrones de producción y acciones de política pública, en las que los impactos y desafíos de la apertura externa, la globalización y la integración regional ocupan un lugar relevante.

Como marco de referencia para el estudio de las características de los GGE, en el cuadro 1 se identifica a los mayores grupos económicos y sus principales empresas en siete países latinoamericanos, entre ellos los cinco que se estudian en este libro, y se presenta su nivel de ventas para 1996, en tanto indicador de su tamaño. Desde el punto de vista

de las actividades que incluyen, esos grupos presentan una fuerte heterogeneidad. Así, mientras algunos están concentrados en un solo sector industrial (por ejemplo, Gerdau en siderúrgica o Cemex en cemento), la mayoría presentan importante diversificación horizontal o vertical, llegando a veces a configurar verdaderos conglomerados (Carso o Vicunha, por ejemplo).

## CUADRO 1

LOS MAYORES GRUPOS ECONÓMICOS LATINOAMERICANOS, 1997  
(millones de dólares)

| <i>País/Grupo</i> | <i>Principales actividades</i>                            | <i>Principales empresas (incluye participaciones minoritarias)<sup>a</sup></i> | <i>Ventas en 1996<sup>b</sup></i> |
|-------------------|---|--|-----------------------------------|
| <b>ARGENTINA</b>  |   |  |                                   |
| Astra             | Electricidad, petróleo, gas                               | Distribuidora del Norte (Edenor)   | 827.5                             |
|                   |   | Metrogás S.A.  | 687.4                             |
|                   |   | Astra CAPSA  | 233.3                             |
| Bunge y Born      | Alimentos y química                                       | Molinos Río de la Plata  | 1 215.4                           |
|                   |   | Ceval  | 1 729.5                           |
|                   |   | Santista Alimentos Brasil  | 1 515.8                           |
| Macri             | Automotriz, construcción, telefonía celular               | SEVEL (automotriz)   | 1 169.1                           |
|                   |   | Sideco Americana (construcción)  | 415.7                             |
|                   |   | Movicom (telefonía celular)  | 320.0                             |
| Pérez Companc     | Electricidad, petróleo, petroquímica y telecomunicaciones | Telecom Argentina  | 1 930.3                           |
|                   |   | Edesur (electricidad)  | 856.2                             |
|                   |   | Petroquímica Argentina S.A. (PASA)   | 355.4                             |
| Soldati           | Servicios, petróleo, comercio                             | Aguas Argentinas (servicios)   | 377.2                             |
| Techint           | Telecomunicaciones, electricidad, construcción            | Edenor (electricidad)  | 827.5                             |
|                   |   | Techint (construcción)   | 867.3                             |
| <b>BRASIL</b>     |   |  |                                   |
| Antarctica        | Bebidas y cerveza   | Antarctica RJ  | 293.3                             |
| Bamerindus        | Banca, papel y celulosa, agroindustria                    | Banco Bamerindus <sup>c</sup>  | 6 730.3                           |
| Bradesco          | Banca, electrónica, textil, acero                         | Banco Bradesco   | 11 417.1                          |
|                   |   | Brasmotor (electrodomésticos)  | n.d.                              |
|                   |   | Cia. Siderúrgica Nacional (CSN)  | 2 169.7                           |
|                   |   | Alpargatas (textil y calzado) <sup>c</sup>                                     | 1 029.0                           |
|                   |   | Sharp (electrónica)  | 625.2                             |
| Camargo Corrêa    | Construcción, aluminio, textiles                          | Construtora y Comercial  | 682.8                             |
|                   |   | Camargo Corrêa   | 1 060.4                           |
|                   |   | Alcoa Aluminio   | 389.7                             |
|                   |   | Alpargatas SP  |                                   |

CUADRO 1 (continuación)

| <i>País/Grupo</i> | <i>Principales actividades</i>                             | <i>Principales empresas (incluye participaciones minoritarias)<sup>a</sup></i> | <i>Ventas en 1996<sup>b</sup></i> |
|-------------------|--|--|-----------------------------------|
| Garantía          | Banca, bebidas, comercio                                   | Banco Garantía   | 4.4                               |
|                   |  | Brahma (cerveza)   | 1 541.1                           |
|                   |  | Lojas Americanas (comercio)  | 1 912.8                           |
| Gerdau            | Siderúrgica  | Cosigua (siderúrgica) <sup>c</sup>   | 724.5                             |
|                   |  | Siderúrgica Riograndense   | 403.7                             |
|                   |  | Comercial Gerdau   | 352.2                             |
| Ipiranga          | Petróleo, construcción, forestal                           | Cia. Brasileira de Petróleo  | 3 603.5                           |
|                   |  | Ipiranga   | n.d.                              |
| Itaúsa            | Banca, química, electrónica                                | Florestal Ipiranga   |                                   |
|                   |  | Banco Itaú   | 7 641.0                           |
|                   |  | Duratex  | 318.2                             |
|                   |  | Itaú Philco  | 929.9                             |
| Odebrecht         | Construcción, seguros, petroquímica                        | Construtora Norberto   | 679.7                             |
|                   |  | Odebrecht  | 420.0                             |
| Pão de Açúcar     | Petróleo, comercio, agroindustria                          | Cia. Petroquímica do Camaçari  |                                   |
|                   |  | Cia. Brasileira de Distribuição (petróleo)                                     | 2 913.6                           |
|                   |  | Pão de Açúcar S.A. (comercio)  | 2 913.6                           |
| Vicunha           | Textil, siderúrgica, minería                               | Vicunha S.A.   | n.d.                              |
|                   |  | Cia. Siderúrgica Nacional (CSN)  | 2 169.7                           |
|                   |  | Cia Vale do Rio Doce (CVRD)  | 2 721.0                           |
| Votorantim        | Cemento, aluminio, papel y celulosa, metalúrgica, química  | Cia. Brasileira de Alumínio  | 451.3                             |
|                   |  | KSR Comercio e Industria do Papel  | 233.9                             |
|                   |  | Papel  | 277.2                             |
|                   |  | Cia. Votorantim Celulose e Papel   | 198.5                             |
|                   |  | Cimento Portland Itaú  |                                   |
| <b>CHILE</b>      |  |  |                                   |
| Ángelini          | Petróleo, pesca, seguros, forestal, papel y celulosa       | Coppec (petróleo)  | 3 048.4                           |
|                   |  | Celulosa Arauco y Constitución <sup>c</sup>                                    | 643.2                             |
| Enersis           | Electricidad   | Chilectra (electricidad) <sup>c</sup>  | 637.4                             |
|                   |  | Endesa (electricidad)  | 1 174.1                           |
|                   |  | Edesur (electricidad) (Argentina)  | 856.2                             |
| Fernández         | Electricidad,  | Entel Chile  | 378.4                             |
| León              | telecomunicaciones   | Chilquinta   | 145.3                             |
| Larraín           | Vinos, alimentos   | Viña Santa Carolina  | 384.5                             |
|                   |  | Loncoche <sup>c</sup>  | 122.3                             |
| Luksic            | Banca, bebidas, alimentos, metalúrgica, telecomunicaciones | Banco de Santiago  | 3 886.5                           |
|                   |  | Madeco (metalúrgica)   | 587.9                             |
|                   |  | Cía. Cervecerías Unidas  | 550.3                             |
| Matte             | Papel y celulosa, banca                                    | Empresas CMPC (celulosa y papel)   | 1 265.0                           |
|                   |  | Celulosa del Pacífico  | n.d.                              |
|                   |  | Banco BICE   | 920.4                             |



CUADRO 1 (continuación)

| <i>País/Grupo</i>          | <i>Principales actividades</i>                            | <i>Principales empresas (incluye participaciones minoritarias)<sup>a</sup></i>  | <i>Ventas en 1996<sup>b</sup></i>                 |
|----------------------------|---|---|---|
| Pathfinder                 | Agroindustria   | Industria Azucarera Nacional (IANSa)  | 532.2<br>125.5                                    |
| Said                       | Banca, bebidas, papel                                     | Maderas y Sintéticos, S.A. <sup>c</sup><br>Banco BHIF<br>Embotelladora Andina   | 2<br>119.1<br>805.1                               |
| <b>COLOMBIA</b>            |   |   |   |
| Organización Ardilla Lülle | Bebidas, textiles, agroindustria, vidrio                  | Grupo Gaseosas <sup>c</sup><br>Coltejer<br>Ingenio del Cauca <sup>c</sup>   | 508.9<br>313.1<br>189.1                           |
| Organización Sarmiento     | Banca, seguros, textil                                    | Banco de Occidente<br>Corporación Las Villas (financiera)   | 301.6<br>293.7                                    |
| Angulo Santo Domingo       | Cerveza, líneas aéreas, seguros, automotriz, construcción | Bavaria (cerveza)<br>Avianca<br>Colseguros<br>Sofasa Renault  | 772.1<br>629.3<br>344.4<br>357.2                  |
| Sindicato Antioqueño       | Comercio, seguros, cemento, textil                        | Cadenalco (comercio)<br>Éxito (comercio)<br>Sudamericana de Seguros<br>Noel (alimentos)<br>Fabricato<br>Cementos del Valle    | 791.3<br>754.4<br>160.1<br>352.5<br>174.1<br>99.3 |
| <b>MÉXICO</b>              |   |   |   |
| Alfa                       | Acero, petroquímica, alimentos                            | Hylsamex (siderúrgica)<br>Alpek (petroquímica)<br>Sigma Alimentos   | 1 273.3<br>1 546.9<br>439.1                       |
| Banacci                    | Banca, telecomunicaciones                                 | Banco Banamex<br>Avantel (telecomunicaciones)   | 1 655.1<br>n.d.                                   |
| Carso                      | Telecomunicaciones, minería, material eléctrico, banca    | Teléfonos de México (Telmex)<br>Empresas Frisco (minería)<br>Condumex (cables, autopartes)<br>Sanborn's (servicios, comercio) | 6 935.2<br>n.d.<br>787.6<br>n.d.                  |
| Cemex                      | Cemento   | Cementos Mexicanos<br>Vencemos (Venezuela)<br>Cementos Valencia (España)<br>Cementos Sansón (España)                          | 3 488.7<br>340.0<br>n.d.<br>n.d.                  |
| Cifra                      | Supermercados, restaurantes, comercio                     | Cifra<br>Aurrerá (comercio)<br>VIP's (restaurantes)   | 3 059.6<br>n.d.<br>n.d.                           |
| Cydsa                      | Textil, petroquímica                                      | CYDSA (textil)<br>Policyd (petroquímica)  | 861.7<br>n.d.                                     |
| ICA                        | Construcción  | Empresas ICA (construcción)   | 1 026.0   |
| Maseca                     | Alimentos, banca  | Grupo Industrial Maseca (alimentos)   | 809.5   |

CUADRO 1 (continuación)

| <i>País/Grupo</i>                    | <i>Principales actividades</i>                        | <i>Principales empresas (incluye participaciones minoritarias)<sup>a</sup></i>  | <i>Ventas en 1996<sup>b</sup></i>     |
|--------------------------------------|---|---|---------------------------------------|
| Pulsar                               | Agroindustria, finanzas                               | Tapetes Luxor-Mohawk (textil)<br>Petoseed (EU) (agroindustria)<br>Vector Casa de Bolsa                                    | n.d.<br>n.d.<br>n.d.                  |
| Televisa                             | Televisión y otros medios de comunicación             | Banorte<br>Televisa<br>Megavisión   | 2 802.4<br>1 514.8<br>n.d.            |
| Visa/Banco-<br>mer/<br>Vamsa         | Banca, bebidas, telecomunicaciones                    | Banco Bancomer<br>Coca Cola-FEMSA (bebidas)<br>Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma  | 19 322.9<br>2 558.7<br>893.3<br>388.1 |
| Vitro                                | Vidrio, banca   | Coca Cola Industrial (Argentina)<br>Vitro S.A.<br>Banca Serfin  | 2 317.0<br>13 445.2                   |
| <b>PERÚ</b>                          |   |   |                                       |
| Asarco                               | Minería   | Southern Peru Copper Corp.  | 793.9                                 |
| Backus                               | Cerveza, construcción, vidrio                         | Cervecería Backus y Johnson S.A.<br>Constructores S.A. <sup>c</sup><br>Cía. Manufacturera de Vidrio del Perú <sup>c</sup> | 355.8<br>86.0<br>47.2                 |
| Benavides de la<br>Quintana<br>Carsa | Minería y construcción<br>Comercio, electrodomésticos | Minera Yanacocha <sup>c</sup><br>Fabricantes Electrónicos, S.A.<br>Artefactos Electrodomésticos, S.A.                     | 220.7<br>n.d.<br>n.d.                 |
| Cosapi                               | Construcción, bienes raíces                           | Constructora Mayorazgo <sup>c</sup>   | 31.8                                  |
| Rodríguez-Rodríguez                  | Cemento, alimentos                                    | Gloria S.A. (alimentos) <sup>c</sup><br>D'Onofrio S.A. (alimentos) <sup>c</sup><br>Cementos Yura <sup>c</sup>             | 221.4<br>86.6<br>56.3                 |
| Romero                               | Alimentos, comercio                                   | Cons. de Alimentos Fabril-Pacífico <sup>c</sup><br>Interamericana de Comercio <sup>c</sup>                                | 367.3<br>62.1                         |
| <b>VENEZUELA</b>                     |   |   |                                       |
| Boulton                              | Cerámica, astilleros, líneas aéreas                   | Cerámica Carabobo<br>Astilleros Navales<br>Servivensa/Avensa (líneas aéreas)  | 88.1<br>n.d.<br>n.d.                  |
| Cisneros                             | Bebidas, agroindustria, televisión                    | Ocaat Pepsi Cola<br>Ind. Yukery (agroindustria) <sup>c</sup><br>Venevisión<br>Univisión (EU)                              | 720.0<br>33.8<br>n.d.<br>n.d.         |
| Corimón                              | Pinturas  | Pinturas Montana <sup>c</sup>   | 279.7                                 |

CUADRO 1 (continuación)

| <i>País/Grupo</i> | <i>Principales actividades</i> | <i>Principales empresas (incluye participaciones minoritarias)<sup>a</sup></i> | <i>Ventas en 1996<sup>b</sup></i> |
|-------------------|--------------------------------|--|-----------------------------------|
| Polar             | Cerveza, alimentos             | Cervecería Polar   | 1 700.0                           |
|                   |                                | EFE (alimentos) <sup>c</sup>   | 37.2                              |
|                   |                                | Promasa (alimentos)  | n.d.                              |

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de *Las 500 mayores empresas en América Latina, América Economía*, edición anual 1997/1998, noviembre de 1997, e información de los restantes capítulos de este libro.

<sup>a</sup> Al incluir participaciones minoritarias, una misma empresa puede aparecer como propiedad de más de un conglomerado. Para evitar duplicaciones, no se incluyen todos los *holdings* intermedios.

<sup>b</sup> En el caso de los bancos, la cifra reportada corresponde al monto de préstamos.

<sup>c</sup> Datos de ventas para 1995.

n.d. significa no disponible.

#### 1.4.1. El perfil de los grandes grupos y empresas

##### 1.4.1.1. Origen

Los GGE que actualmente tienen un lugar destacado en el universo empresarial en América Latina se formaron en su gran mayoría durante la ISI, aunque algunos datan del cambio de siglo cuando comienza la industrialización en los países más avanzados de la región (Bunge y Born en Argentina, Alpargatas en Argentina y Brasil, el núcleo del Grupo Monterrey en México, Bavaria en Colombia y la Compañía de Cervecerías Unidas en Chile, entre otros). El origen o el desarrollo acelerado durante la ISI es particularmente notorio en el caso de los GGE más grandes que, ya a fines de los años setenta, ocupaban una posición tan importante como la actual (por ejemplo, Votorantim en Brasil, Acindar en Argentina o la Compañía de Acero del Pacífico en Chile), aunque todos han debido realizar profundas reestructuraciones para sostener su posición.

El origen de los principales GGE ha respondido fundamentalmente a tres lógicas. Las dos más importantes han sido la expansión desde una fuerte base empresarial desarrollada en torno a recursos naturales (por ejemplo, Bunge y Born avanzando desde la comercialización de cereales a la industria alimentaria) y el crecimiento por diversificación para generar sinergias desde un núcleo básicamente industrial (por

ejemplo, el Grupo Monterrey que avanzó desde la producción de cerveza hacia las industrias de envases de vidrio, láminas metálicas y cartón corrugado). Una tercera lógica, menos frecuente, ha respondido a casos en los que la conglomeración ha sido resultado del impulso de grupos de base fundamentalmente financiera o vinculados a la construcción civil u otros servicios, los que tienden a adquirir empresas ya constituidas más que a crear nuevas actividades. Algunos ejemplos notorios son los grupos generados en torno a los bancos Bradesco, Bamerindus, Garantía e Itaú, así como las constructoras Camargo Corrêa y Odebrecht en Brasil, o los grupos industriales y financieros reconstituidos de hecho en México luego de la privatización de la banca comercial a comienzos de los años noventa.<sup>14</sup>

Junto a los GGE originados antes y durante la ISI, existen nuevos y, en varios casos, muy poderosos GGE que surgieron o se desarrollaron en el curso de las reformas estructurales realizadas a partir de los años ochenta. Estas nuevas organizaciones han sido resultado tanto de la privatización de actividades tradicionales (Enersis en Chile) como de dinámicos procesos de conglomeración con criterios de portafolio (Grupo Carso en México).

En los cinco países objeto de estudio, la cúspide empresarial incluye, en la segunda mitad de los años noventa, diferentes participantes respecto a la situación prevaleciente tres décadas atrás. El surgimiento de nuevos GGE, al tiempo que algunos (pocos) grupos tradicionales, como Matarazzo en Brasil, Di Tella en Argentina, Cruzat-Larraín y Vial en Chile y el Gran Colombiano,<sup>15</sup> desaparecen o salen del universo de los líderes, muestra que la composición de esa cúspide no es rígida.

<sup>14</sup> A finales de los años setenta, se habían constituido importantes grupos alrededor del Banco Nacional de México (Banamex) y del Banco de Comercio (Bancomer), los que se desintegraron al estatizarse la banca privada en 1982.

<sup>15</sup> Las causas de desaparición de estos grupos han sido diversas. Matarazzo perdió peso desde comienzo de los años sesenta debido a que no pudo afrontar el aumento de la competencia con una estructura excesivamente diversificada y demasiado integrada verticalmente. La crisis de Di Tella se precipitó a finales de esa década cuando no pudo hacer frente a problemas de excesiva diversificación, escala ineficiente y flujos de caja insuficientes para encarar los procesos de modernización que le imponía la competencia (Bisang, Burachik y Katz, 1995). Cruzat-Larraín y Vial quebraron en 1983 cuando, debido a la devaluación del peso chileno y la recesión, sus empresas no pudieron hacer frente a los préstamos que sus bancos les habían hecho con fondos contratados en el exterior. El Gran Colombiano terminó cuando el gobierno decidió nacionalizar a su ente controlador, el Banco de Colombia, en 1984, debido a transacciones dudosas (Arbeláez, 1997).

Esto sugiere la existencia de diferentes capacidades de reacción frente a los cambios económicos y políticos, así como de competencia entre bloques de capital, en contradicción con una aparente “vida tranquila del oligopolio” que habría sido de esperar en mercados cautivos.

#### 1.4.1.2. Tipo de propiedad

Tanto los nuevos GGE, como los tradicionales, se mantienen generalmente bajo propiedad personal o familiar y se estructuran dentro de grupos económicos formales o informales, desde los cuales organizan las relaciones de propiedad, control, financiamiento y asignación de recursos. Las principales razones de esta preferencia por mantener la propiedad de los GGE bajo control personal o familiar serían la mayor flexibilidad que brinda para la toma de decisiones en contextos inestables, la facilidad para dirimir disputas de herencia al morir el fundador y la existencia de un marco legal que no garantiza eficazmente los derechos de accionistas minoritarios e introduce incertidumbre sobre el respeto a los contratos (*The Economist*, 1997). Sin embargo, más allá de esas razones, el predominio de la propiedad y el control familiar parece ser típico de países con niveles de desarrollo como los de América Latina, siendo esto manifiesto cuando se constata un fenómeno similar en las economías del sudeste de Asia (Koike, 1993).

Muchos de los GGE siguen siendo de propiedad cerrada, en el sentido de que no cotizan sus acciones en los mercados de valores. Incluso los que sí lo hacen, exponen un porcentaje muy reducido de su paquete accionario en esos mercados; fenómeno que también ocurre en las cada vez más numerosas empresas que colocan ADR en las bolsas de valores en Estados Unidos.<sup>16</sup> En general, esas empresas se han visto requeridas a mejorar su despliegue de información y eventualmente algunas han debido desmembrar partes del conglomerado como corporaciones relativamente independientes, aunque esto no ha modificado fundamentalmente las modalidades de propiedad y control empresarial.

En algunos países, como Colombia, la renuencia a abrir el capital social parece haber trabado la posibilidad de concretar asociaciones

<sup>16</sup> ADR es la abreviatura de los *American Depositary Receipts*, que son títulos emitidos por las corredoras de bolsas estadounidenses en ese país, representando un cierto monto de acciones de una compañía extranjera. Habitualmente estas acciones no confieren derecho a voto.

estratégicas con inversionistas externos, con los consiguientes efectos en materia de transferencia de tecnologías productivas y de gestión. En el otro extremo, estarían Argentina y México donde el número de tales asociaciones se ha incrementado notablemente en los años noventa. Los resultados de las mismas aún no han sido debidamente evaluados, aunque parece claro que en algunos casos han sido de corta duración o incluso han preludiado la adquisición de la empresa local por el socio extranjero, como habría sido el caso de la compra de la Cervecería Modelo (México) por Anheuser Busch.

#### 1.4.1.3. Tamaño relativo

Las observaciones sobre el tamaño de los GGE y su posición relativa respecto a las empresas extranjeras requieren una consideración desagregada, comparando lo que ocurre en los cinco países objeto de estudio. Para ello, se utiliza información de tres muestras de las 100 mayores empresas industriales (nacionales y extranjeras)<sup>17</sup> en América Latina, con datos para 1990, 1994 y 1996 respectivamente. Cada una de esas muestras fue extraída de una más amplia que cubre las 500 mayores empresas (industriales y no industriales) de la región y es publicada anualmente por la revista *América Economía*.<sup>18</sup> En 1996, las 100 mayores empresas industriales registraron ventas conjuntas por 163.8 mil millones de dólares (véase cuadro 2), monto equivalente a 29% de las ventas de las 500 mayores (568 mil millones de dólares). La importancia económica de las grandes empresas es manifiesta al considerar que el producto interno bruto (PIB) de la región ese año fue de aproximadamente 1 700 millones de dólares.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> En las muestras, la definición de propiedad corresponde al criterio de accionista mayoritario al cierre del año calendario.

<sup>18</sup> Para algunos países, especialmente México, la muestra incluye empresas y grupos de empresas (*holdings*). Como esa inclusión no es homogénea entre países, sería erróneo afirmar que la unidad de análisis de los cuadros 2 a 6 y 8 son los GGE, aunque varios de ellos (principalmente los mexicanos) se encuentran incluidos. Por otra parte, se debe recordar que las empresas reportadas en las muestras varían de año en año según su interés en participar. En el universo de las 500 mayores empresas en 1996, Brasil tuvo una abrumadora mayoría con 243 empresas y el 43% de las ventas; México 102 empresas y el 28% de las ventas; Argentina 73 empresas y 11% de las ventas; Chile 32 empresas y 5% de las ventas, Colombia 27 empresas con el 4% de las ventas y otros países 23 empresas y 9% de las ventas.

<sup>19</sup> Respecto al significado que tienen las ventas como indicador de tamaño empre-

## CUADRO 2

LAS 100 MAYORES EMPRESAS INDUSTRIALES EN AMÉRICA LATINA, 1996  
(millones de dólares)

| <i>Empresa</i>   | <i>País</i> | <i>Sector</i>    | <i>Tipo de propiedad</i> | <i>Ventas</i> |
|--|-------------|------------------|--------------------------|---------------|
| Ventas de más de 4 000 millones de dólares anuales     |             |                  |                          |               |
| Volkswagen <sup>a</sup>                                | Brasil      | Automotriz       | X                        | 7 003.3       |
| Chrysler   | México      | Automotriz       | X                        | 6 455.4       |
| General Motors   | México      | Automotriz       | X                        | 6 345.6       |
| General Motors (GMB)                                   | Brasil      | Automotriz       | X                        | 5 432.9       |
| Fiat   | Brasil      | Automotriz       | X                        | 4 742.9       |
| CVC <sup>b</sup>                                       | Venezuela   | Aluminio         | E                        | 4 000.0       |
| Ventas entre 4 000 y 2 000 millones de dólares anuales |             |                  |                          |               |
| Ford   | México      | Automotriz       | X                        | 3 879.1       |
| Ford <sup>a</sup>                                      | Brasil      | Automotriz       | X                        | 3 830.1       |
| Alfa <sup>b</sup>                                      | México      | Acero            | P                        | 3 661.2       |
| Nestlé   | Brasil      | Alimentos        | X                        | 3 591.8       |
| Cemex <sup>b</sup>                                     | México      | Cemento          | P                        | 3 488.7       |
| Carso <sup>b</sup>                                     | México      | Tabaco y otros   | P                        | 3 154.8       |
| Gessy Lever  | Brasil      | Higiene/Limpieza | X                        | 2 748.7       |
| Sabritas   | México      | Alimentos        | X                        | 2 600.0       |
| Visa <sup>b</sup>                                      | México      | Bebidas/Cerveza  | P                        | 2 573.4       |
| Vitro <sup>b</sup>                                     | México      | Vidrio           | P                        | 2 317.0       |
| CSN  | Brasil      | Acero            | P                        | 2 169.7       |
| Mercedes Benz  | Brasil      | Automotriz       | X                        | 2 130.9       |
| Copersucar   | Brasil      | Alimentos        | P                        | 2 033.7       |
| Ventas entre 2 000 y 1 000 millones de dólares anuales |             |                  |                          |               |
| Bimbo  | México      | Alimentos        | P                        | 1 983.2       |
| IBM  | Brasil      | Computación      | X                        | 1 950.0       |
| La Moderna   | México      | Tabaco           | P                        | 1 883.9       |
| Multibrás <sup>b</sup>                                 | Brasil      | Línea blanca     | P                        | 1 804.5       |
| Nissan   | México      | Automotriz       | X                        | 1 800.0       |

serial se deben hacer algunas calificaciones. En primer lugar, estas magnitudes podrían estar sobrevaluadas debido al nivel del tipo de cambio real que predomina en la región. En segundo lugar, esos valores subestiman la importancia de las empresas privadas nacionales porque no incluyen a todos los grupos económicos en que están organizadas. En tercer lugar, en la medida que la muestra incluye *holdings* (casi todos mexicanos) existe el riesgo de duplicaciones. Dado que no es posible estimar el signo del efecto neto de estos tres sesgos, los datos de los cuadros derivados de las muestras deben ser considerados con precaución y a título indicativo.

CUADRO 2 (continuación)

| <i>Empresa</i>                       | <i>País</i> | <i>Sector</i>    | <i>Tipo de propiedad</i> | <i>Ventas</i> |
|--------------------------------------|-------------|------------------|--------------------------|---------------|
| Grupo Acerero del Norte <sup>b</sup> | México      | Acero            | P                        | 1 739.0       |
| Ceval                                | Brasil      | Alimentos        | P                        | 1 729.5       |
| Polar <sup>b</sup>                   | Venezuela   | Bebidas/Cerveza  | P                        | 1 700.0       |
| Ispat Mexicana                       | México      | Acero            | X                        | 1 650.2       |
| Fedecafé <sup>c</sup>                | Colombia    | Alimentos        | X                        | 1 645.6       |
| Xerox                                | Brasil      | Electrónica      | X                        | 1 630.0       |
| Usiminas                             | Brasil      | Acero            | P                        | 1 605.8       |
| Souza Cruz (BAT)                     | Brasil      | Tabaco           | X                        | 1 583.2       |
| Desc <sup>b</sup>                    | México      | Autopartes       | P                        | 1 576.7       |
| IBM                                  | México      | Computación      | X                        | 1 550.0       |
| Modelo                               | México      | Bebidas/Cerveza  | P                        | 1 548.4       |
| Gruma <sup>b</sup>                   | México      | Alimentos        | P                        | 1 544.3       |
| Brahma                               | Brasil      | Bebidas/Cerveza  | P                        | 1 541.1       |
| Santista Alimentos                   | Brasil      | Alimentos        | X                        | 1 515.8       |
| Ford                                 | Argentina   | Automotriz       | X                        | 1 464.6       |
| Altos Hornos                         | México      | Acero            | P                        | 1 458.2       |
| Massalin (Philip Morris)             | Argentina   | Tabaco           | X                        | 1 455.7       |
| Volkswagen                           | México      | Automotriz       | X                        | 1 450.0       |
| Sadia Concordia                      | Brasil      | Alimentos        | P                        | 1 333.1       |
| Cargill                              | Argentina   | Agroindustria    | X                        | 1 308.0       |
| Cargill Agrícola                     | Brasil      | Alimentos        | X                        | 1 274.6       |
| CMPC                                 | Chile       | Celulosa/Papel   | P                        | 1 265.0       |
| Celanese                             | México      | Química          | X                        | 1 255.9       |
| Cosipa                               | Brasil      | Acero            | P                        | 1 232.8       |
| Volkswagen                           | Argentina   | Automotriz       | X                        | 1 229.7       |
| Avon                                 | Brasil      | Higiene/Limpieza | X                        | 1 222.3       |
| Molinos Río de la Plata              | Argentina   | Agroindustria    | P                        | 1 215.4       |
| Procter & Gamble                     | México      | Higiene/Limpieza | X                        | 1 200.0       |
| Nestlé                               | México      | Alimentos        | X                        | 1 199.3       |
| Kimberly-Clark                       | México      | Celulosa/Papel   | X                        | 1 198.0       |
| IMSA                                 | México      | Acero            | P                        | 1 182.1       |
| Sevel                                | Argentina   | Automotriz       | X                        | 1 169.1       |
| Hewlett-Packard                      | México      | Computación      | X                        | 1 141.9       |
| Copene                               | Brasil      | Petroquímica     | P                        | 1 130.7       |
| Cladea (Renault)                     | Argentina   | Automotriz       | X                        | 1 121.3       |
| Alcoa Aluminio                       | Brasil      | Aluminio         | X                        | 1 060.4       |
| Parmalat                             | Brasil      | Alimentos        | X                        | 1 026.7       |
| Spal (Coca Cola)                     | Brasil      | Bebidas/Cerveza  | X                        | 1 001.2       |



CUADRO 2 (continuación)

| <i>Empresa</i>  | <i>País</i> | <i>Sector</i>     | <i>Tipo de propiedad</i> | <i>Ventas</i> |
|---|-------------|-------------------|--------------------------|---------------|
| Suma de las 62 empresas que venden más de 1 000 millones de dólares al año: 133 736.4 millones de dólares (81.6% del total) |             |                   |                          |               |
| Ventas de menos de 1 000 millones de dólares anuales  |             |                   |                          |               |
| Basf  | Brasil      | Química           | X                        | 983.9         |
| Siderar   | Argentina   | Acero             | P                        | 938.7         |
| Roberto Bosch   | Brasil      | Autopartes        | X                        | 934.0         |
| Itautec Philco  | Brasil      | Electrónica       | P                        | 929.9         |
| Fondo Nacional del Café   | Colombia    | Alimentos         | P                        | 926.1         |
| Perdigao  | Brasil      | Alimentos         | P                        | 917.2         |
| Agroindustrial Arcor  | Argentina   | Alimentos         | P                        | 914.0         |
| NEC do Brasil   | Brasil      | Equipo telefónico | P                        | 905.7         |
| Pedro Domecq  | México      | Vinos y licores   | X                        | 900.0         |
| Nobleza Piccardo (BAT)  | Argentina   | Tabaco            | X                        | 892.4         |
| Cydsa <sup>b</sup>  | México      | Petroquímica      | P                        | 861.7         |
| CST   | Brasil      | Acero             | P                        | 854.8         |
| Goodyear  | Brasil      | Neumáticos        | X                        | 835.2         |
| Frigobrás   | Brasil      | Alimentos         | P                        | 833.8         |
| Mastellone  | Argentina   | Alimentos         | P                        | 833.4         |
| Maseca  | México      | Alimentos         | P                        | 809.5         |
| Ericsson  | Brasil      | Electrónica       | X                        | 806.8         |
| Andina (Coca Cola) <sup>b</sup>   | Chile       | Bebidas/Cerveza   | P                        | 805.1         |
| Unilever  | Argentina   | Higiene/Limpieza  | X                        | 796.7         |
| Consorcio Grupo Dina  | México      | Automotriz        | P                        | 791.6         |
| Mabe  | México      | Línea blanca      | X                        | 772.9         |
| Bavaria   | Colombia    | Bebidas/Cerveza   | P                        | 772.1         |
| Ref. de Milho Brasil  | Brasil      | Alimentos         | X                        | 761.9         |
| Grupo IRSA  | México      | Química           | P                        | 757.4         |
| Scania  | Brasil      | Automotriz        | X                        | 742.1         |
| Siderca   | Argentina   | Acero             | P                        | 728.6         |
| Pepsi Cola (Ocaat)  | Venezuela   | Bebidas/Cerveza   | P                        | 720.0         |
| Coamo   | Brasil      | Agroindustria     | P                        | 712.9         |
| Sancor  | Argentina   | Alimentos         | P                        | 712.9         |
| Colgate Palmolive   | México      | Higiene/Limpieza  | X                        | 700.0         |
| Nidera Argentina  | Argentina   | Agroindustria     | P                        | 674.5         |
| Antarctica Paulista   | Brasil      | Bebidas/Cerveza   | P                        | 671.5         |

CUADRO 2 (continuación)<sup>1</sup>

| <i>Empresa</i>             | <i>País</i> | <i>Sector</i> | <i>Tipo de propiedad</i> | <i>Ventas</i> |
|----------------------------|-------------|---------------|--------------------------|---------------|
| General Motors, Colmotores | Colombia    | Automotriz    | X                        | 669.2         |
| TAMSA                      | México      | Acero         | P                        | 668.9         |
| Sivensa                    | Venezuela   | Acero         | P                        | 654.0         |
| Unilever                   | México      | Alimentos     | X                        | 650.0         |
| Pirelli Pneus              | Brasil      | Neumáticos    | X                        | 644.0         |
| Semp Toshiba               | Brasil      | Electrónica   | P                        | 642.8         |
| Amazonas                   |             |               |                          |               |
| <i>Total 100 mayores</i>   |             |               |                          | 163 850.7     |

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de datos de *Las 500 mayores empresas de América Latina*, edición 1997/1998, *América Economía*, noviembre de 1997.

Tipos de propiedad: i] P: privada nacional, ii] X: privada extranjera, iii] E: estatal.

<sup>a</sup> Ex Autolatina.

<sup>b</sup> *Holdings*. En el caso de México, se eliminaron seis empresas de la muestra para evitar duplicaciones.

<sup>c</sup> Ventas incluyen sólo exportaciones.

Al agregar la información del cuadro 2 por país y tipo de propiedad, se observa que 99 de las 100 mayores empresas industriales en la región son privadas (véase cuadro 3), siendo la Corporación Venezolana de Guayana (CVG) la única empresa estatal registrada. Asimismo, destaca el equilibrio numérico entre las empresas industriales privadas nacionales y las extranjeras. Sin embargo, esta conclusión debe ser relativizada, teniendo en cuenta la estructura de las ventas de la muestra (véase cuadro 4). En este caso, mientras las empresas privadas nacionales realizan 40.2% del total en 1996, las extranjeras detentan una participación sensiblemente mayor (57.3%), al tiempo que la presencia de las empresas estatales es muy pequeña (2.5%).<sup>20</sup> En ese cuadro resalta, asimismo, el gran tamaño medio de las empresas involucradas. En 1996, la empresa privada nacional media de la muestra realizaba ventas de 1 345 millones de dólares, mientras que las extranjeras alcanzaban

<sup>20</sup> A efectos comparativos es útil tener en cuenta que, en el nivel de las 500 mayores empresas en todos los sectores de actividad en 1996, 276 privadas locales realizaban el 42% de las ventas, 161 extranjeras el 29.5% y 63 estatales el 28.5%. Datos de *América Economía*, *Las 500 mayores empresas de América Latina*, edición 1997/1998, noviembre de 1997, p. 152.

en promedio 1 879 millones de dólares. Naturalmente, estos datos no reflejan el poder económico de cada uno de esos grupos. Si bien el tamaño de las empresas nacionales puede estar subvaluado debido a que no se consideran plenamente todas las empresas de los grupos a los que pertenecen, la gran mayoría de las grandes empresas extranjeras en la región son filiales de corporaciones gigantes en el plano mundial.

## CUADRO 3

LA PROPIEDAD DE LAS 100 MAYORES EMPRESAS INDUSTRIALES, 1996  
(*número de empresas*)

|           | <i>Empresas<br/>estatales</i> | <i>Empresas<br/>privadas<br/>nacionales</i> | <i>Empresas<br/>extranjeras</i> | <i>Total</i> |
|-----------|-------------------------------|---|---------------------------------|--------------|
| Brasil    | 0                             | 17  | 23                              | 40           |
| México    | 0                             | 18  | 17                              | 35           |
| Argentina | 0                             | 7   | 8                               | 15           |
| Colombia  | 0                             | 2   | 2                               | 4            |
| Chile     | 0                             | 2   | 0                               | 2            |
| Venezuela | 1                             | 3   | 0                               | 4            |
| Total     | 1                             | 49  | 50                              | 100          |

FUENTE: Elaboración propia sobre la base del cuadro 2.

## CUADRO 4

CARACTERÍSTICAS DE LAS 100 MAYORES EMPRESAS INDUSTRIALES SEGÚN  
TIPO DE PROPIEDAD, 1996

| <i>Tipo de<br/>empresa</i> | <i>Número de<br/>empresas</i> | <i>Ventas<br/>(mdd)</i> | <i>Ventas<br/>promedio<br/>(mdd)</i> | <i>Estructura de<br/>las ventas<br/>(porcentajes)</i> |
|----------------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|---|
| Privadas<br>nacionales     | 49                            | 65 898                  | 1 345                                | 40.2  |
| Extranjeras                | 50                            | 93 953                  | 1 879                                | 57.3  |
| Estatales                  | 1                             | 4 000                   | 4 000                                | 2.5   |
| Total                      | 100                           | 163 851                 | 1 638                                | 100.0   |

FUENTE: Elaboración propia sobre la base del cuadro 2.

Por países, se observan distintas situaciones. Brasil y México concentran 75% de las grandes empresas industriales de la región, con predominio del primero sobre el segundo. Respecto al balance entre nacionales privadas y extranjeras, en Brasil hay una mayor presencia de las segundas, mientras que, con distintos órdenes de magnitud, México, Argentina y Colombia registran un equilibrio entre ambos tipos de empresas; mientras que en el caso de Chile sólo se registran empresas privadas nacionales.

Para comprender el perfil de los GGE, es útil también explorar la estructura de tamaño del universo de las grandes empresas, desagregando la información según rangos definidos de acuerdo con sus ventas anuales. En el cuadro 5 se presenta esa información, dividida en tres rangos, para las empresas de los países objeto de estudio que vendían más de 1 000 millones de dólares en 1996, las que representaban 81.6% de las ventas de las 100 mayores (véase cuadro 2).

En este universo destaca la concentración en los dos países más grandes. México y Brasil cuentan con 26 y 25 empresas respectivamente; registrando el primero igual número de empresas nacionales y extranjeras, mientras que en el segundo se registran 9 y 16 unidades respectivamente. Por su parte, Argentina tiene siete empresas en ese universo (una nacional y seis extranjeras), al tiempo que Colombia y Chile registran una sola empresa cada uno, correspondiendo al primero una empresa extranjera y al segundo una nacional.

En el rango de las empresas más grandes (de 10 000 a 4 000 millones de dólares) sólo participan Brasil y México, aunque únicamente con empresas extranjeras, todas de la industria automotriz. En el siguiente tamaño, los dos países registran empresas privadas nacionales, las que son mayoría en México y minoría en Brasil, mientras que en Argentina no califica ninguna empresa. En el último rango predominan las empresas extranjeras sobre las nacionales en Brasil, México y Argentina, al tiempo que se incorporan registros de Colombia y Chile. Consistentemente con su mayor tamaño, las empresas extranjeras predominan en el universo más reducido de las empresas que venden más de 1 000 millones de dólares al año. Por su parte, la mayor presencia relativa de empresas nacionales en México es resultado de la inclusión de 8 de sus grandes grupos industriales en la muestra, la que no recoge con igual precisión a los mayores grupos brasileños.

Para completar la consideración del tamaño de las grandes empre-

## CUADRO 5

RANGOS DE VENTAS Y TIPO DE PROPIEDAD DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES QUE VENDÍAN MÁS DE 1 000 MILLONES DE DÓLARES EN 1996

| <i>Rangos de ventas<br/>(mdd)</i> | <i>México</i> |    | <i>Brasil</i> |    | <i>Argentina</i> |   | <i>Colombia</i> |   | <i>Chile</i> |   | <i>Totales</i> |    |                 |
|-----------------------------------|---------------|----|---------------|----|------------------|---|-----------------|---|--------------|---|----------------|----|-----------------|
|                                   | P             | X  | P             | X  | P                | X | P               | X | P            | X | P              | X  | Total           |
| 10 000/4 000                      |               | 2  |               | 3  |                  |   |                 |   |              |   |                | 5  | 5               |
| 4 000/2 000                       | 5             | 2  | 2             | 4  |                  |   |                 |   |              |   | 7              | 6  | 13              |
| 2 000/1 000                       | 8             | 9  | 7             | 9  | 1                | 6 |                 | 1 | 1            |   | 17             | 25 | 42              |
| Total                             | 13            | 13 | 9             | 16 | 1                | 6 |                 | 1 | 1            |   | 24             | 36 | 60 <sup>a</sup> |

FUENTE: Elaboración propia sobre la base del cuadro 2.

Tipos de propiedad: i) P: privada nacional, ii) X: privada extranjera.

<sup>a</sup> El grupo de 62 empresas indicado en el cuadro 2 se completa con dos empresas venezolanas (una estatal y una privada nacional).

sas industriales latinoamericanas, es útil compararlas con las grandes empresas en la economía internacional. Teniendo en cuenta información sobre las 500 mayores empresas globales reportadas por la revista *Fortune*, se constata que el total de ventas de las 100 mayores empresas industriales (nacionales y extranjeras) en América Latina en 1996, indicado en el cuadro 2, es menor que los ingresos de la mayor empresa a nivel mundial (General Motors), los que ascendieron a 168.4 mil millones de dólares ese año.<sup>21</sup> La mayor empresa industrial privada de la región alguna vez reportada fue una *joint venture* de Ford y Volkswagen (Autolatina, Brasil) que fue disuelta en 1994. Esta empresa, que tenía ventas anuales de casi 10 mil millones de dólares, sólo se ubicaba en los últimos lugares de las mayores a nivel mundial.<sup>22</sup> Por su parte, como se muestra en el cuadro 2, ninguna empresa industrial privada nacional en América Latina tiene ventas cercanas a ese monto en 1996.<sup>23</sup>

#### 1.4.1.4. Sectores de actividad

Un tercer rasgo de los GGE que interesa destacar se refiere a los sectores de actividad donde operan y el peso de su presencia en los mismos. El cuadro 6 presenta información, para 1996, sobre las cinco mayores empresas en 19 sectores industriales, que fue elaborada a partir de la mencionada muestra de 500 mayores empresas de *América Economía*.

En primer lugar, destaca la concentración económica existente en la industria latinoamericana. En los 19 sectores industriales, las 83 empresas (nacionales y extranjeras) que califican en el universo de las cinco mayores en cada sector realizaban ventas por 122 mil millones de dólares y generaban casi 780 mil empleos en 1996, año en que el valor bruto de la producción industrial de la región fue del orden de

<sup>21</sup> Información del *web site* <http://www.pathfinder.com/fortune/global500/500list.html>

<sup>22</sup> Para evaluar adecuadamente esa información, se debe tener en cuenta que, como se indicó anteriormente, los fenómenos de conglomeración no se registran plenamente en la muestra, lo que cuenta tanto para las empresas privadas nacionales como para las extranjeras que tienen grandes filiales en diversos países de la región (véase el cuadro 2). Para ambos tipos de empresas, consolidar plenamente sus ventas llevaría a que calificaran en los rangos inferiores de las mayores empresas del mundo.

<sup>23</sup> En 1996, no había empresas no financieras privadas entre las siete empresas latinoamericanas registradas en la lista correspondiente (*The Economist*, 1997, p. 7).

CUADRO 6  
LAS CINCO MAYORES EMPRESAS EN 19 SECTORES INDUSTRIALES EN 1996<sup>a</sup>

| Sector/empresa <sup>b</sup>             | País      | Propiedad | Ventas<br>(mdd) | Participación de las<br>empresas nacionales en las<br>ventas de las cinco mayores<br>(%) | Empleados | Exportaciones<br>(mdd) |
|---|-----------|-----------|-----------------|--|-----------|------------------------|
| <i>Bebidas no alcohólicas y cerveza</i> |           |           |                 | 100.0  |           |                        |
| Fernsa <sup>c</sup>                     | México    | P         | 2 558.7         |  | 35 937    | 55.8                   |
| Polar <sup>c</sup>                      | Venezuela | P         | 1 700.0         |  | 18 000    | n.d.                   |
| Modelo                                  | México    | P         | 1 548.4         |  | 38 757    | 290.7                  |
| Brahma                                  | Brasil    | P         | 1 541.1         |  | 4 858     | n.d.                   |
| <i>Petroquímicos</i>                    |           |           |                 | 100.0  |           |                        |
| Alpek                                   | México    | P         | 1 546.9         |  | 5 876     | n.d.                   |
| Copene                                  | Brasil    | P         | 1 130.7         |  | 1 017     | n.d.                   |
| Cydsa <sup>c</sup>                      | México    | P         | 861.7           |  | 10 481    | 400.2                  |
| Copesul                                 | Brasil    | P         | 594.8           |  | 743       | 64.9                   |
| <i>Vidrio</i>                           |           |           |                 | 100.0  |           |                        |
| Vitro <sup>c</sup>                      | México    | P         | 2 317.0         |  | 33 428    | 758.0                  |
| <i>Acero</i>                            |           |           |                 | 80.4   |           |                        |
| CSN                                     | Brasil    | P         | 2 169.7         |  | 12 532    | 579.8                  |
| Grupo Acerero<br>del Norte <sup>c</sup> | México    | P         | 1 739.0         |  | 23 869    | 522.9                  |
| Ispat Mexicana                          | México    | X         | 1 650.2         |  | 4 083     | 639.5                  |
| Usiminas                                | Brasil    | P         | 1 605.8         |  | 9 210     | 333.4                  |
| Hylsamex <sup>c</sup>                   | México    | P         | 1 273.5         |  | 7 623     | 235.0                  |

CUADRO 6 (continuación)

| <i>Sector/empresa<sup>b</sup></i>      | <i>País</i> | <i>Propiedad</i> | <i>Ventas<br/>(mdd)</i> |
|--|-------------|------------------|-------------------------|
| <i>Autopartes</i>                      |             |                  |                         |
| Desc <sup>c</sup>                      | México      | P                | 1 576.7                 |
| Robert Bosch                           | Brasil      | X                | 934.0                   |
| Unik                                   | México      | P                | 579.7                   |
| Iochpe-Maxion                          | Brasil      | P                | 466.2                   |
| Grupo Industrial Saltillo <sup>c</sup> | México      | P                | 465.2                   |
| <i>Textiles</i>                        |             |                  |                         |
| Alpargatas                             | Argentina   | X                | 421.3                   |
| Alpargatas Santista                    | Brasil      | P                | 416.7                   |
| Grupo Synkro <sup>c</sup>              | México      | P                | 399.7                   |
| São Paulo                              | Brasil      | P                | 389.7                   |
| <i>Alpargatas</i>                      |             |                  |                         |
| <i>Agroindustrias</i>                  |             |                  |                         |
| Cargill                                | Argentina   | X                | 1 308.0                 |
| Molinos Río de la Plata                | Argentina   | P                | 1 215.4                 |
| Coamo                                  | Brasil      | P                | 712.9                   |



| <i>Participación de las<br/>empresas nacionales en las<br/>ventas de las cinco mayores<br/>(%)</i> | <i>Empleados</i> | <i>Exportaciones<br/>(mdd)</i> |
|--|------------------|--------------------------------|
| 76.8   | 18 880           | 582.6                          |
|  | 10 829           | 266.1                          |
|  | 9 816            | n.d.                           |
|  | 5 082            | 98.9                           |
|  | 10 285           | 102.9                          |
| 74.1   | 2 166            | n.d.                           |
|  | 5 196            | -                              |
|  | n.d.             | 40.1                           |
|  | 11 777           | n.d.                           |
| 71.2   | 1 800            | 1 066.3                        |
|  | 4 600            | 373.8                          |
|  | 3 179            | 386.8                          |

CUADRO 6 (continuación)

| <i>Sector/empresa<sup>b</sup></i> | <i>País</i> | <i>Propiedad</i> | <i>Ventas<br/>(mdd)</i> |
|-----------------------------------|-------------|------------------|-------------------------|
| Nidera                            | Argentina   | P                | 674.5                   |
| Argentina                         |             |                  |                         |
| La Plata Cereal                   | Argentina   | P                | 631.9                   |
| Cemento                           |             |                  |                         |
| Cemex                             | México      | P                | 3 488.7                 |
| Apasco                            | México      | X                | 525.5                   |
| Santa Marina                      | Brasil      | X                | 373.1                   |
| Vencemos <sup>d</sup>             | Venezuela   | X                | 340.0                   |
| Cebrace                           | Brasil      | X                | 331.6                   |
| Celulosa y papel                  |             |                  |                         |
| Papeles y                         | Chile       | P                | 1 265.0                 |
| Cartones (CMPC)                   |             |                  |                         |
| Kimberly-Clark                    | México      | X                | 1 198.0                 |
| Klabin                            | Brasil      | P                | 564.7                   |
| Aracruz                           | Brasil      | P                | 536.7                   |
| Maquinaria y equipo               |             |                  |                         |
| Condumex                          | México      | P                | 787.6                   |
| Asea Brown                        | Brasil      | X                | 477.7                   |
| Boveri (ABB)                      |             |                  |                         |

| <i>Participación de las<br/>empresas nacionales en las<br/>ventas de las cinco mayores<br/>(%)</i> | <i>Empleados</i> | <i>Exportaciones<br/>(mdd)</i> |
|--|------------------|--------------------------------|
|  | 840              | 482.6                          |
|  | 568              | 446.3                          |
| 69.0   | 20 527           | 125.3                          |
|  | 2 607            | 7.9                            |
|  | 3 018            | n.d.                           |
|  | 4 000            | 91.5                           |
|  | n.d.             | -                              |
| 66.4   | n.d.             | 298.5                          |
|  | 8 013            | 70.5                           |
|  | 6 337            | n.d.                           |
|  | 2 547            | 490.0                          |
| 57.6   | 11 554           | n.d.                           |
|  | 3 006            | n.d.                           |

CUADRO 6 (continuación)

| <i>Sector/empresa<sup>b</sup></i>            | <i>País</i> | <i>Propiedad</i> | <i>Ventas<br/>(mdd)</i> |
|--|-------------|------------------|-------------------------|
| Empresa Brasileira de Compressores (Embraco) | Brasil      | P                | 410.7                   |
| Caterpillar Alimentos                        | Brasil      | X                | 406.2                   |
| Nestlé                                       | Brasil      | X                | 3 591.8                 |
| Sabritas                                     | México      | X                | 2 600.0                 |
| Copersucar                                   | Brasil      | P                | 2 033.7                 |
| Bimbo  | México      | P                | 1 983.2                 |
| Ceval  | Brasil      | P                | 1 729.5                 |
| <i>Línea blanca y electrónica</i>            |             |                  |                         |
| Multibrás                                    | Brasil      | P                | 1 804.5                 |
| Xerox  | Brasil      | X                | 1 630.0                 |
| Itautec Philco                               | Brasil      | P                | 929.9                   |
| Ericsson                                     | Brasil      | X                | 806.8                   |
| Mabe   | México      | X                | 772.9                   |
| <i>Tabaco</i>                                |             |                  |                         |
| La Moderna                                   | México      | P                | 1 883.9                 |
| Souza Cruz (BAT)                             | Brasil      | X                | 1 583.2                 |

| <i>Participación de las<br/>empresas nacionales en las<br/>ventas de las cinco mayores<br/>(%)</i> | <i>Empleados</i> | <i>Exportaciones<br/>(mdd)</i> |
|--|------------------|--------------------------------|
|  | 6 006            | n.d.                           |
|  | 2 338            | n.d.                           |
| 48.1   | 1 7150           | 123.0                          |
|  | n.d.             | n.d.                           |
|  | 1 107            | 380.8                          |
|  | 55 148           | n.d.                           |
|  | 13 828           | 735.6                          |
| 46.0   |                  |                                |
|  | 11 101           | 63.9                           |
|  | 6 000            | 66.1                           |
|  | 4 887            | n.d.                           |
|  | 2 330            | n.d.                           |
|  | 13 120           | 30.1                           |
| 39.4   |                  |                                |
|  | 11 249           | 55.9                           |
|  | 8 920            | n.d.                           |

CUADRO 6 (continuación)

| <i>Sector/empresa<sup>b</sup></i> | <i>País</i> | <i>Propiedad</i> | <i>Ventas<br/>(mdd)</i> |
|-----------------------------------|-------------|------------------|-------------------------|
| Massalin (Philip Morris)          | Argentina   | X                | 1 455.7                 |
| Nobleza Piccardo (BAT)            | Argentina   | X                | 892.4                   |
| Cigatam Química                   | México      | P                | 672.4                   |
| Celanese                          | México      | X                | 1 255.9                 |
| Basf                              | Brasil      | X                | 983.9                   |
| Grupo Irsa                        | México      | P                | 757.4                   |
| Bayer                             | Brasil      | X                | 574.3                   |
| White Martins Industriais         | Brasil      | X                | 542.6                   |
| Computación y equipo telefónico   |             |                  |                         |
| IBM                               | Brasil      | X                | 1 950.0                 |
| IBM                               | México      | X                | 1 550.0                 |
| Hewlett-Packard                   | México      | X                | 1 141.9                 |
| NEC do Brasil <sup>f</sup>        | Brasil      | P                | 905.7                   |
| IBM                               | Argentina   | X                | 630.0                   |
| Neumáticos                        |             |                  |                         |
| Goodyear                          | Brasil      | X                | 835.2                   |

| <i>Participación de las<br/>empresas nacionales en las<br/>ventas de las cinco mayores<br/>(%)</i> | <i>Empleados</i> | <i>Exportaciones<br/>(mdd)</i> |
|--|------------------|--------------------------------|
|  | 1 795            | n.d.                           |
|  | 1 700            | n.d.                           |
| 18.4   | 3 446            | n.d.                           |
|  | 6 791            | 613.5                          |
|  | 4 429            | 107.0                          |
|  | 4 472            | -                              |
|  | 2 555            | 192.5                          |
|  | 4 503            | n.d.                           |
| 14.7   |                  |                                |
|  | 4 039            | 136.1                          |
|  | n.d.             | 1 258.3                        |
|  | 1 045            | 365.8                          |
|  | 2 496            | -                              |
|  | 1 200            | n.d.                           |
| 14.6   |                  |                                |
|  | n.d.             | 212.4                          |

CUADRO 6 (continuación)

| <i>Sector/empresa<sup>b</sup></i>      | <i>País</i> | <i>Propiedad</i> | <i>Ventas<br/>(mdd)</i> |
|--|-------------|------------------|-------------------------|
| Pirelli Pneus                          | Brasil      | X                | 644.0                   |
| Bridgestone/<br>Firestone              | Brasil      | X                | 617.0                   |
| Tigre                                  | Brasil      | P                | 358.6                   |
| <i>Aluminio</i>                        |             |                  |                         |
| CVG <sup>c</sup>                       | Venezuela   | E                | 4 000.0                 |
| Alcoa Aluminio                         | Brasil      | X                | 1 060.4                 |
| Albrás                                 | Brasil      | E                | 518.1                   |
| Caraiba                                | Brasil      | P                | 492.9                   |
| <i>Automotriz</i>                      |             |                  |                         |
| Volkswagen                             | Brasil      | X                | 7 003.3                 |
| Chrysler                               | México      | X                | 6 455.4                 |
| General Motors                         | México      | X                | 6 345.6                 |
| General Motors<br>(GMB)                | Brasil      | X                | 5 432.9                 |
| Fiat                                   | Brasil      | X                | 4 742.9                 |
| <i>Artículos de higiene y limpieza</i> |             |                  |                         |
| Gessy Lever                            | Brasil      | X                | 2 748.7                 |
| Avon                                   | Brasil      | X                | 1 222.3                 |
| Procter &<br>Gamble                    | México      | X                | 1 200.0                 |



| <i>Participación de las<br/>empresas nacionales en las<br/>ventas de las cinco mayores<br/>(%)</i> | <i>Empleados</i> | <i>Exportaciones<br/>(mdd)</i> |
|--|------------------|--------------------------------|
|  | 4 930            | 132.3                          |
|  | n.d.             | n.d.                           |
|  | 2 642            | -                              |
| 8.1  | 28 000           | 1 050.0                        |
|  | 8 346            | n.d.                           |
|  | n.d.             | n.d.                           |
|  | 944              | n.d.                           |
| 0.0  | 29 616           | -                              |
|  | 11 066           | 4 948.3                        |
|  | 91 263           | 4 526.5                        |
|  | 20 800           | 611.6                          |
|  | 21 359           | 329.9                          |
| 0.0  | 9 724            | 41.6                           |
|  | 3 500            | -                              |
|  | n.d.             | n.d.                           |

CUADRO 6 (continuación)

| Sector/empresa <sup>b</sup> | País      | Propiedad | Ventas<br>(mdd) | Participación de las<br>empresas nacionales en las<br>ventas de las cinco mayores<br>(%) | Empleados | Exportaciones<br>(mdd) |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------------|--|-----------|------------------------|
| Unilever                    | Argentina | X         | 796.7           |  | 2 800     | n.d.                   |
| Total                       |           |           | 122 270.5       | 39.8 <sup>c</sup>  | 779 686   | 24 791.5               |

FUENTE: Elaboración propia sobre la base de datos de *Las 500 mayores empresas de América Latina*, edición 1997/1998, *América Economía*, noviembre de 1997, y *Las 500 empresas más importantes de México*, *Expansión*, vol. XXIX, núm. 722, México, 13 de agosto de 1997.

<sup>a</sup> En algunos sectores se incluyen menos de cinco empresas debido a que no se registraban suficientes empresas en la muestra o porque se eliminaron algunas para evitar duplicaciones con *holdings*.

<sup>b</sup> Los sectores se ordenan de acuerdo con la participación de las empresas nacionales en las ventas de las cinco mayores; cuando la participación es igual se los ordena según sus montos de ventas.

<sup>c</sup> *Holding*, puede incluir actividades no relacionadas con el sector.

<sup>d</sup> Propiedad de Cemex.

<sup>e</sup> Promedio ponderado por las ventas de las cinco mayores.

<sup>f</sup> Empresa controlada por Globopar, *holding* de las Organizações Globo.

Tipos de propiedad: i] P: privada nacional, ii] X: privada extranjera, iii] E: estatal.

n.d. significa no disponible.

– significa no registra

los 750 mil millones de dólares, con un nivel de empleo industrial de cerca de 8.5 millones de personas.<sup>24</sup> Las empresas nacionales tenían una participación de 39.8% en las ventas de ese universo.

En segundo lugar, el cuadro muestra que los sectores en los que las grandes empresas privadas nacionales tienen una presencia claramente predominante en las ventas de las cinco mayores (superior a 66% del total) corresponden a actividades tradicionales, productoras de bienes de consumo masivo o de insumos básicos (bebidas no alcohólicas y cerveza, vidrio, petroquímicos, acero, textiles, agroindustrias, cemento, y celulosa y papel), y a una industria de actividad metalme-cánica, la producción de autopartes. Mientras la presencia de empresas nacionales tiene un nivel intermedio (entre 30 y 66% del total) en alimentos, maquinaria y equipo,<sup>25</sup> línea blanca y electrónica, y productos de tabaco,<sup>26</sup> su presencia es muy baja o nula en algunos sectores intensivos en tecnología y mercadotecnia, como la producción de automóviles, equipos de cómputo y telefonía, neumáticos, químicos y artículos de higiene y limpieza.<sup>27</sup> Aunque las privatizaciones abrieron áreas modernas fuera del sector industrial para los GGE –por ejemplo, las telecomunicaciones, donde han debido asociarse con grandes empresas transnacionales para enfrentar la fuerte competencia predominante– es de resaltar que los mismos no registran participaciones importantes en actividades manufactureras tecnológicamente avanzadas a nivel internacional.<sup>28</sup>

La combinación de una especialización sectorial en bienes relativa-

<sup>24</sup> Esta cifra de empleo no incluye a las microempresas.

<sup>25</sup> Fundamentalmente debido a la producción de Condumex, empresa mexicana productora de conductores eléctricos.

<sup>26</sup> Se debe tener en cuenta que la venta de las dos grandes tabacaleras mexicanas a empresas extranjeras en 1997 ha reducido sensiblemente la presencia de empresas nacionales en ese sector.

<sup>27</sup> La muy baja presencia en aluminio se debe a la alta participación de dos empresas estatales entre las cuatro mayores.

<sup>28</sup> Los casos de incursión de los grupos en industrias con tecnologías avanzadas son mínimos, siendo de destacar las inversiones del Grupo Pulsar (México) en biotecnología, y algunas participaciones, a veces transitorias, de grupos brasileños en *joint ventures* para el desarrollo de *software*, equipo de cómputo o productos electrónicos de consumo, generalmente surgidas durante el periodo de vigencia de la política de reserva de mercado (Itaotec Philco, Semp Toshiba, Sharp, NEC, CCE da Amazônia, por ejemplo). De las 46 grandes empresas estudiadas individualmente en esta investigación, sólo una (Sonda, Chile) podría ser considerada como especializada en una tecnología de las que caracteriza la actual revolución tecnológica (producción de *software*).

mente homogéneos que se producen con grandes economías de escala, en empresas pequeñas en términos de sus principales competidores, introduce cierta vulnerabilidad en la posición competitiva de los GGE, como se analizará más adelante. El proteccionismo llevó a que algunos de estos sectores pudieran caracterizarse como correspondientes a productos prácticamente no transables, con lo que su dinámica se determinaba totalmente por la del mercado interno. Sin embargo, por efecto de la apertura de las economías, estos sectores se están enfrentando progresivamente a una competencia de carácter global con cada vez menos, pero más poderosos, competidores de talla mundial. En consecuencia, los GGE han perdido la estabilidad que significaba ser líderes en esos sectores tradicionales, estando confrontados al desafío estratégico de crecer o ser absorbidos por grandes empresas globales.

Un tercer elemento que surge del cuadro 6 es la concentración del liderazgo sectorial en empresas mexicanas, las que detentan los mayores montos de ventas en seis de los ocho sectores en los que las empresas nacionales tienen una participación superior a 50% de las ventas de las cinco mayores y realizan las mayores ventas del sector.

Finalmente, combinando las informaciones presentadas en los cuadros 1 y 6, se puede concluir que existen casos de GGE en los que la conglomeración combina liderazgo sectorial con articulaciones directas con bancos u otros agentes financieros, lo que potencia las ventajas de acceso a los mercados de capitales que generalmente se vinculan a la gran escala de operaciones.<sup>29</sup> Sin embargo, la articulación financiera-industrial puede presentar otras modalidades de acceso más abierto a esos mercados, como lo muestran casos de grupos altamente exitosos que no son propietarios de bancos, ni son poseídos por ellos, siendo uno de los ejemplos más notables el de Cementos Mexicanos (Cemex).

#### 1.4.1.5. Las relaciones entre mercado interno y economía internacional

El último rasgo para concluir el perfil de los GGE son las relaciones que han establecido entre su mercado interno y el mercado internacional.

<sup>29</sup> En este sentido, es útil recordar los trabajos clásicos de Leff (1976, 1978 y 1979) en los que se argumentaba que los grupos económicos latinoamericanos eran una respuesta al insuficiente desarrollo de los mercados de capitales en la región.

Como se analiza en detalle más adelante, ante la apertura a la competencia externa los GGE, junto a distintas estrategias para defender los segmentos de su mercado interno, incursionaron en exportaciones no tradicionales buscando ampliar sus mercados en el exterior, en sus espacios regionales históricos o los que se desarrollaron con la integración, y eventualmente en los grandes mercados de los países industrializados. En el cuadro 6, se muestra que, de las 41 empresas nacionales que pertenecían al grupo de las cinco mayores en 19 sectores industriales en 1996, 37 exportaban, aunque la muestra no registra los montos correspondientes a todas ellas. Entre los sectores con predominio de empresas nacionales, los coeficientes de exportaciones a ventas son particularmente altos en las producciones de agroindustrias, celulosa y papel, acero y vidrio. Considerando sólo las 24 empresas nacionales de las que se reportan datos de exportaciones, el coeficiente promedio para los 19 sectores industriales es de 23.6%. Este porcentaje, aunque casi duplica el que presentaban en 1994 (13.1%), es muy inferior al de las empresas extranjeras de la muestra (33.9%); resultado en el que tienen un fuerte impacto las exportaciones de las empresas automotrices.

Un grupo de GGE, habitualmente las más grandes, internacionalizaron sus actividades de una manera más completa ya que no sólo exportan mercancías sino también capitales. Así, realizan inversiones directas en el exterior, concretadas mediante la creación de nuevas empresas, adquisiciones de empresas existentes, fusiones o alianzas estratégicas. Esta internacionalización se da bajo dos modalidades.

Por un lado, se observa un proceso de alcance regional asociado a la consolidación de la integración comercial, como el que se da por parte de los GGE que operan en el Mercosur o en el marco del TLCAN. En el primer caso, destacan las inversiones de Enersis y la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartones (CMPC) de Chile y de productores brasileños de autopartes, como COFAB, en Argentina. En el segundo, las inversiones más importantes han sido las de Vitro (México) en Estados Unidos.<sup>30</sup> Hasta este momento, esta modalidad ha sido más

<sup>30</sup> Los intentos de internacionalización de empresas latinoamericanas han tenido resultados diversos. Así, por ejemplo, la compra de Anchor Glass, la mayor fabricante de botellas de vidrio de Estados Unidos, por parte de Vitro en 1989 terminó en un fracaso siete años después. Asimismo, las operaciones de alianza y *joint venture* también han tenido suerte diversa. No es inusual que las mismas no duren un tiempo prolongado y se deshagan por distintas razones.

frecuente. Un segundo tipo de internacionalización más complejo es el de empresas que desarrollan filiales en diversos países del mundo de una manera articulada y como parte de una estrategia común. Esas empresas buscan llegar a ser globales, lo que está fuertemente influido por las modalidades de competencia en que operan sus industrias específicas; tal es el caso en las producciones de cemento, refrescos embotellados y cervezas, entre otros. El caso más importante en la región es el de Cementos Mexicanos (Cemex) con sus inversiones en Estados Unidos, España, Centro y Sudamérica, siendo en la actualidad su país de origen una parte de su división para América del Norte.

Una visión de la importancia relativa que tienen estas empresas globales latinoamericanas en el contexto de otras del mismo tipo que han surgido en los países en desarrollo puede verse en el cuadro 7, donde se reproduce una muestra de las 50 mayores transnacionales originarias de países en desarrollo elaborada por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) para el año 1995.<sup>31</sup> Entre las empresas reportadas, 13 eran de origen latinoamericano,<sup>32</sup> correspondiendo ocho a sectores industriales, cuatro a petróleo y minería, y una a medios de comunicación. Entre las ocho empresas industriales, cinco eran mexicanas, dos brasileñas y una chilena.

Es de destacar que, entre las seis mayores empresas latinoamericanas, sólo había una empresa industrial, Cementos Mexicanos (Cemex). Más aún, si bien Cemex era la segunda empresa industrial del *ranking* de acuerdo con el monto de activos en el exterior, sólo ocuparía el lugar 26 en un ordenamiento según las ventas totales, siendo el monto correspondiente inferior a 10% de las ventas del mayor grupo industrial de la muestra (Daewoo), las que superaban los 26 mil millones de dólares.

La información del cuadro 7 resalta una vez más la especialización de las empresas latinoamericanas en áreas estrechamente vinculadas a recursos naturales procesados, frente al peso de los países del este de Asia en actividades como la manufactura de productos electrónicos. Sin embargo, pese a las limitaciones que tiene este tipo de información, es de hacer notar que, en términos del índice de trans-

<sup>31</sup> La muestra tiene limitaciones de cobertura; por lo tanto, los datos que se derivan de ella deben usarse sólo en forma indicativa. Para un detalle, véase UNCTAD (1997).

<sup>32</sup> Datos similares para 1993, mostraban la presencia de 17 empresas latinoamericanas (UNCTAD, 1995).

## CUADRO 7

LAS 50 MAYORES EMPRESAS TRANSNACIONALES ORIGINADAS EN PAÍSES EN DESARROLLO ORDENADAS SEGÚN SUS  
 ACTIVOS EN EL EXTERIOR, 1995

(millones de dólares)

| <i>Empresa</i>                    | <i>País de origen</i> | <i>Sectores<sup>a</sup></i>                          | <i>Activos</i>       |                | <i>Ventas totales</i> | <i>ITN<sup>b</sup><br/>(%)</i> |
|-----------------------------------|-----------------------|--|----------------------|----------------|-----------------------|--------------------------------|
|                                   |                       |  | <i>Exterior</i>      | <i>Totales</i> |                       |                                |
| Daewoo Corporation <sup>c</sup>   | República de Corea    | Diversificado/<br>comercio                           | 11 946.0             | 28 898.0       | 26 044.0              | 48.4                           |
| Petróleos de<br>Venezuela S.A.    | Venezuela             | Petróleo, gas, carbón<br>y servicios<br>relacionados | 6 796.0              | 40 502.0       | 26 041.0              | 44.4                           |
| Cemex S.A.                        | México                | Cemento  | 4 226.7              | 8 407.9        | 2 575.8               | 49.5                           |
| First Pacific Company,<br>Ltd.    | Hong Kong, China      | Repuestos<br>electrónicos                            | 3 779.2              | 6 821.2        | 5 249.7               | 72.6                           |
| LG Electronics, Ltd.              | República de Corea    | Electrónica  | <sup>d</sup>         | 15 084.8       | 12 199.9              | 40.4                           |
| Jardine Matheson<br>Holdings Ltd. | Bermuda               | Diversificado  | 3 092.6              | 11 582.7       | 10 636.0              | 55.5                           |
| Hutchison Wham-po<br>Limited      | Hong Kong, China      | Diversificado/<br>comercio                           | 2 900.0 <sup>d</sup> | 11 699.0       | 4 531.0               | 38.7                           |
| YPF Sociedad Anónima              | Argentina             | Petróleo, gas, carbón<br>y servicios<br>relacionados | 2 551.0              | 11 572.0       | 4 970.0               | 28.7                           |

CUADRO 7 (continuación)

| <i>Empresa</i>                             | <i>País de origen</i> | <i>Sectores<sup>a</sup></i>                |
|--|-----------------------|--|
| China State Construction Engineering Corp. | China                 | Diversificado/construcción                 |
| Sunkyong Group                             | República de Corea    | Energía/comercio/químicos                  |
| Cathay Pacific Airways Limited             | Hong Kong, China      | Transporte                                 |
| Samsung Electronics Co., Ltd.              | República de Corea    | Electrónica                                |
| China Chemicals, Imp. & Exp., Corp.        | China                 | Diversificado/comercio                     |
| Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobrás)       | Brasil                | Petróleo, gas, carbón y serv. relacionados |
| Singapore Telecommunications Ltd.          | Singapur              | Servicios públicos                         |
| Hyundai Corporation                        | República de Corea    | Diversificado/maquinaria                   |
| Companhia Vale do Rio Doce                 | Brasil                | Minería                                    |
| Grupo Televisa S.A.                        | México                | Medios de comunicación                     |
| New World Development Co. Ltd.             | Hong Kong, China      | Diversificado/construcción                 |



| <i>Activos</i> |          | <i>Ventas totales</i> | <i>ITN<sup>b</sup></i><br><i>(%)</i> |
|----------------|----------|-----------------------|--------------------------------------|
| 2 379.4        |          | e                     | 0.0                                  |
| 2 258.0        | 27 729.0 | 36 085.0              | 13.4                                 |
| 2 133.0        | 6 267.0  | 3 904.0               | 36.3                                 |
| d              | 21 894.6 | 24 083.2              | 14.2                                 |
| 2 016.5        | 8 317.6  | e                     | 0.0                                  |
| 1 881.5        | 31 699.8 | 23 456.5              | 3.8                                  |
| 1 546.2        | 5 661.7  | 2 840.2               | 14.8                                 |
| 1 485.2        | 11 480.0 | 15 130.7              | 10.4                                 |
| 1 471.0        | 14 564.0 | 5 214.0               | 12.6                                 |
| 1 385.0        | 3 215.0  | 1 149.0               | 33.7                                 |
| 1 160.7        | 12 395.6 | 2 159.3               | 35.2                                 |

CUADRO 7 (*continuación*)

| <i>Empresa</i>                               | <i>País de origen</i>         | <i>Sectores<sup>a</sup></i>           |
|--|-------------------------------|---------------------------------------|
| Citic Pacific Ltd.                           | Hong Kong, China              | Diversificado/<br>comercio/automotriz |
| Panamerican<br>Beverages Inc.                | México                        | Bebidas                               |
| Gruma S.A.                                   | México                        | Alimentos                             |
| Dairy Farm<br>International<br>Holdings Ltd. | Hong Kong, China              | Comercio                              |
| Companhia Cervejaria<br>Brahma               | Brasil                        | Bebidas                               |
| Fraser & Neave Ltd.                          | Singapur                      | Bebidas                               |
| Acer Group                                   | Taiwán, Provincia de<br>China | Electrónica                           |
| Keppel Corporation<br>Limited                | Singapur                      | Diversificado                         |
| San Miguel<br>Corporation                    | Filipinas                     | Bebidas                               |
| Guangdong<br>Investment Limited              | Hong Kong, China              | Misceláneos                           |
| South African<br>Breweries Limited           | Sudáfrica                     | Bebidas                               |
| Tatung Co.                                   | Taiwán, Provincia de<br>China | Eléctrica                             |

| <i>Activos</i>     |          | <i>Ventas totales</i> | <i>ITN<sup>b</sup></i><br><i>(%)</i> |
|--------------------|----------|-----------------------|--------------------------------------|
| 1 069.6            | 5 093.5  | 1 401.1               | 46.4                                 |
| 1 003.6            | 1 372.1  | 1 608.3               | 75.0                                 |
| 992.5              | 1 095.5  | 995.1                 | 72.3                                 |
| 965.8              | 2 934.8  | 6 235.5               | 48.4                                 |
| 962.8              | 3 310.2  | 2 304.7               | 13.2 <sup>f</sup>                    |
| 957.0              | 3 199.0  | 1 809.0               | 56.7                                 |
| d                  | 3 645.0  | 5 825.0               | 31.7                                 |
| d                  | 11 217.7 | 1 701.6               | 16.5                                 |
| 840.7              | 3 328.4  | 2 953.0               | 15.9                                 |
| 839.6              | 1 519.7  | 1 059.1               | 65.6                                 |
| 819.0              | 5 062.0  | 7 663.0               | 14.2                                 |
| 813.0 <sup>d</sup> | 2 929.2  | 3 099.9               | 32.6                                 |

CUADRO 7 (continuación)

| <i>Empresa</i>                              | <i>País de origen</i> | <i>Sectores<sup>a</sup></i>    |
|---|-----------------------|--------------------------------|
| Sime Darby Berhad                           | Malasia               | Diversificado                  |
| China Metals and Minerals                   | China                 | Diversificado/<br>comercio     |
| Dong-ah Construction Ind. Co.               | República de Corea    | Construcción                   |
| Genting Berhad                              | Malasia               | Hoteles y moteles              |
| China Harbours Engineering Group            | China                 | Diversificado/<br>construcción |
| Wing on Company International Limited       | Hong Kong, China      | Comercio                       |
| Barlow Limited                              | Sudáfrica             | Diversificado                  |
| China Shougang Group                        | China                 | Diversificado/<br>metales      |
| China Cereals, Oils, Food Import and Export | China                 | Diversificado/<br>comercio     |
| Sadia Concórdia S.A. Industria              | Brasil                | Alimentos                      |
| Creative Technology Ltd.                    | Singapur              | Electrónica                    |
| Vitro S.A.                                  | México                | Misceláneos                    |
| Empresas CMPC S.A.                          | Chile                 | Pulpa/papel                    |

| <i>Activos</i> |          | <i>Ventas totales</i> |  | <i>ITN<sup>b</sup></i><br><i>(%)</i> |
|----------------|----------|-----------------------|--|--------------------------------------|
| 755.9          | 10 631.8 | 4 320.5               |  | 27.1                                 |
| 754.0          | e        | e                     |  | 0.0                                  |
| 738.0          | 4 256.0  | 2 850.0               |  | 37.4                                 |
| 691.5          | 2 282.9  | 982.3                 |  | 18.3                                 |
| 596.0          | e        | e                     |  | 0.0                                  |
| 576.0          | 1 344.0  | 366.0                 |  | 29.9                                 |
| 567.1          | 2 320.5  | 4 369.0               |  | 29.9                                 |
| 468.7          | e        | e                     |  | 0.0                                  |
| 467.3          | e        | e                     |  | 0.0                                  |
| 445.0          | 1 784.0  | 2 904.0               |  | 13.0                                 |
| 405.0          | 661.2    | 1 202.0               |  | 69.3                                 |
| 385.0          | 3 129.0  | 1 878.0               |  | 15.0 <sup>f</sup>                    |
| 384.0          | 3 110.0  | 1 292.0               |  | 16.8                                 |

CUADRO 7 (continuación)

| <i>Empresa</i>                           | <i>País de origen</i>     | <i>Sectores<sup>a</sup></i>                    | <i>Activos</i> |              | <i>Ventas totales</i> | <i>ITN<sup>b</sup><br/>(%)</i> |
|--|---------------------------|--|----------------|--------------|-----------------------|--------------------------------|
| Chinese Petroleum                        | Taiwán Provincia de China | Petróleo, gas, carbón y servicios relacionados | <sup>d</sup>   | 15 406.0     | 11 765.5              | 2.1                            |
| Grupo Celanese S.A.                      | México                    | Químicos                                       | 343.6          | 1 056.33     | 1 369.1               | 36.7                           |
| Formosa Plastic Group                    | Taiwán Provincia de China | Químicos                                       | <sup>d</sup>   | 2 325.6      | 1 650.0               | 10.4                           |
| Hong Kong and Shanghai Hotels Ltd.       | Hong Kong, China          | Hotel/transporte                               | 319.0          | 2 712.0      | 297.0                 | 27.5                           |
| China Foreign Trade Transportation Corp. | China                     | Diversificado/transporte                       | 312.6          | <sup>e</sup> | <sup>e</sup>          | 0.0                            |
| Ssangyong Cement Industrial Co., Ltd.    | República de Corea        | Construcción                                   | 307.3          | 4 001.0      | 4 170.0               | 9.1                            |

FUENTE: *World Investment Report 1997 Transnational Corporations, Market Structure and Competition Policy*, cuadro I.8, UNCTAD, 1997.

<sup>a</sup> La clasificación de sectores sigue la Clasificación Industrial Estándar de Estados Unidos, tal como se usa por la United States Stock Exchange Commission (SEC).

<sup>b</sup> El índice de transnacionalización (ITN) se calcula como el promedio de las relaciones de activos en el exterior a activos totales, de ventas en el exterior a ventas totales y de empleo en el exterior a empleo total.

<sup>c</sup> Datos consolidados que incluyen los de Daewoo Electrónica y Daewoo Industria Pesada, entre otros.

<sup>d</sup> No se incluyen datos sobre los activos externos por razones de confidencialidad o porque no están disponibles. Cuando no están disponibles, se estiman sobre la base de la relación de ventas en el exterior a ventas totales y empleo en el exterior a empleo total, usándose razones similares para calcular el índice de transnacionalización.

<sup>e</sup> No disponible.

<sup>f</sup> Cálculos propios.

nacionalización,<sup>33</sup> las empresas de la región presentan un promedio similar (32%) al de los países asiáticos, excluyendo China.

#### *1.4.2. La dinámica empresarial*

Los GGE han debido afrontar diferentes coyunturas de cambio a lo largo de su historia. Dos momentos en el pasado fueron de especial importancia: i] la introducción de políticas explícitas de ISI en los años treinta con el consiguiente impacto sobre la dinámica de las organizaciones que habían surgido en el marco del modelo agro o minero exportador de las décadas previas, y ii] el agotamiento de esas políticas y el desencadenamiento de la crisis de la deuda externa a comienzos de los años ochenta. En el presente, viven un momento de igual importancia buscando ajustarse a un orden económico menos proteccionista, con fuerte presión competitiva en los mercados de bienes y capitales, e inmerso en una revolución tecnológica que parece acelerarse.

El análisis del ajuste presente puede organizarse en tres niveles: i] los cambios en la participación de los GGE en el universo de las grandes empresas de la región; ii] las transformaciones operadas en las empresas y plantas industriales, y iii] la dinámica de la estrategia general de los grupos a los que pertenecen esas empresas.

##### *1.4.2.1. Los cambios en la participación de las empresas nacionales en el universo de las grandes empresas*

Información agregada muestra que las grandes empresas nacionales han aumentado su tamaño, aunque han perdido participación relativa en el universo de las grandes empresas privadas industriales (nacionales y extranjeras), con algunas calificaciones que se harán posteriormente. Esta dinámica es resultado de la interacción de dos importantes procesos ocurridos en América Latina a consecuencia de las reformas estructurales. El primero fue la privatización de empresas estatales a lo largo de los años ochenta y noventa, lo que las ha hecho desaparecer prácticamente del universo de las grandes empresas

<sup>33</sup> El índice de transnacionalización se calcula como el promedio de las relaciones de activos en el extranjero a activos totales, de ventas en el extranjero a ventas totales y de empleo en el extranjero a empleo total (UNCTAD, 1997).

manufactureras de la región. El otro cambio fue la creciente presencia de filiales de empresas extranjeras a consecuencia de la desregulación, la liberalización de las medidas que limitaban su presencia en sectores específicos y las acciones de política que se han ejecutado para atraer capital extranjero. Pese al activo papel que las empresas nacionales tuvieron en las privatizaciones, así como en la defensa de sus mercados locales y la expansión de sus exportaciones, no pudieron compensar el gran aumento de la presencia de las filiales de empresas extranjeras.

La dinámica del tamaño se refleja en el cuadro 8, en el que se señala que las empresas nacionales en el universo de las 100 mayores empresas industriales de América Latina aumentaron sus ventas anuales de un promedio de 827 millones de dólares en 1990 a 1 345 millones en 1996.<sup>34</sup> Pese a ese esfuerzo, crecieron más lentamente que las empresas extranjeras, las que elevaron su tamaño medio de 1 075 millones de dólares a 1 879 millones en el mismo periodo. En ese cuadro también se muestra que la participación de las empresas privadas nacionales en las ventas de las 100 mayores empresas industriales cayó de 45.9% a 40.2% entre 1990 y 1996, al tiempo que las empresas estatales redujeron su presencia a menos de una tercera parte y las filiales de empresas extranjeras la aumentaron significativamente, alcanzando el 57.3% del total. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que las empresas de un solo sector industrial, el de ensamblaje de automóviles, explican 30 puntos porcentuales de la participación de las empresas extranjeras tanto en 1996 como en 1994 (el porcentaje correspondiente en 1990 fue 22.1). Así, 8 de los 11 puntos porcentuales en que aumenta su participación fue resultado del gran desempeño de esa industria en los países estudiados (Mortimore, 1997), habiéndose dado casi todo ese crecimiento entre 1990 y 1994.

Más allá de lo sucedido en la industria automotriz, la información del cuadro 8 apunta también a otros elementos de la dinámica en cuestión pues muestra que gran parte la caída de la participación de las empresas nacionales en el universo de las 100 mayores tuvo lugar a partir de 1994, al tiempo que las empresas extranjeras no automotrices aumentan su participación en casi cuatro puntos porcentuales. La crisis mexicana de 1995 y su negativo impacto sobre otras econo-

<sup>34</sup> En un contexto de lento crecimiento económico en el periodo en cuestión, este aumento del tamaño sugiere que la pérdida de la renta estática que se obtenía por la protección habría sido más que compensada por el aprovechamiento de la ampliación del mercado derivada de la apertura comercial.



mías de la región (“efecto tequila”) podrían marcar un punto de inflexión.<sup>35</sup> No sólo se puede inferir que la menor propensión a exportar de las empresas nacionales respecto a las extranjeras las afectó más negativamente ante la caída del mercado interno, sino que la información contenida en los casos nacionales que se presentan en los restantes capítulos de este libro muestra la importancia de las compras de empresas nacionales por extranjeras a partir de 1995. Entre ellas destacan, en los países más golpeados por el “efecto tequila”, la venta del control total o parcial de empresas en la industria alimentaria en Argentina y en las industrias de la cerveza y de productos de tabaco en México.

#### CUADRO 8

LA DINÁMICA DE LAS 100 MAYORES EMPRESAS INDUSTRIALES 1990, 1994 Y 1996

|   | 1990   | 1994    | 1996    |
|---|--------|---------|---------|
| <i>Número de empresas</i>   |        |         |         |
| Privadas nacionales   | 52     | 55      | 49      |
| Extranjeras   | 40     | 44      | 50      |
| Estatales   | 8      | 1       | 1       |
| Total   | 100    | 100     | 100     |
| <i>Ventas (millones de dólares)</i>   |        |         |         |
| Privadas nacionales   | 43 011 | 68 269  | 65 898  |
| Extranjeras   | 43 009 | 80 991  | 93 953  |
| Estatales   | 7 688  | 2 757   | 4 000   |
| Total   | 93 708 | 152 017 | 163 851 |
| <i>Ventas promedio (millones de dólares)</i>  |        |         |         |
| Privadas nacionales   | 827    | 1 241   | 1 345   |
| Extranjeras   | 1 075  | 1 841   | 1 879   |
| Estatales   | 961    | 2 757   | 4 000   |
| Promedio general  | 937    | 1 520   | 1 638   |
| <i>Participación en las ventas de las 100 mayores empresas industriales (porcentajes)</i> |        |         |         |
| Privadas nacionales   | 45.9   | 44.9    | 40.2    |
| Extranjeras   | 45.9   | 53.3    | 57.3    |
| - Automotrices  | (22.1) | (30.0)  | (30.2)  |

<sup>35</sup> En particular, la participación de las empresas mexicanas en la muestra de las 100 mayores baja de 22.0% en 1994 a 19.5% en 1996.

CUADRO 8 (continuación)

|           | 1990   | 1994   | 1996   |
|-----------|--------|--------|--------|
| - Otras   | (23.8) | (23.3) | (27.1) |
| Estatales | 8.2    | 1.8    | 2.5    |
| Total     | 100.0  | 100.0  | 100.0  |

FUENTE: Elaboración propia utilizando la *Base de datos sobre las mayores 1000 empresas en América Latina, 1990-1992*, *América Economía*, 1993, y *Las 500 mayores empresas de América Latina*, edición 1996/1997 y edición 1997/1998, *América Economía*, 1996 y 1997.

Pese a lo anterior, la venta de empresas industriales a inversionistas extranjeros también se ha dado en países, como Chile, en los que el “efecto tequila” fue prácticamente nulo. En esos casos es posible que la maduración de las condiciones de globalización de sectores productivos y la expansión de los mercados derivada de la integración subregional en América Latina explique el interés de inversionistas extranjeros por ocupar posiciones en esos mercados mediante la adquisición de empresas en operación. Esto se constata al observar que, aunque algunas adquisiciones han correspondido a empresas con problemas productivos o financieros, como la fabricante brasileña de autopartes Metal Leve, muchas de esas operaciones han correspondido a empresas exitosas, por ejemplo el *holding* eléctrico Enersis en Chile y la fabricación de productos de línea blanca en Brasil, donde las tres principales empresas nacionales fueron adquiridas por grandes empresas transnacionales entre 1995 y 1997 (*The Economist*, 1997).

#### 1.4.2.2. Las transformaciones en plantas y empresas

En las empresas y plantas los principales cambios se han dado en las funciones organizativas, comerciales y financieras, habiendo un cuadro más heterogéneo en la producción y la tecnología. Las organizaciones empresariales han tendido a reducir sus niveles jerárquicos, aplanando su estructura, concentrando actividades en centros o unidades de negocios, y aumentando sensiblemente la profesionalización de su gestión, modernización que, en algunos casos, coincide con un relevo generacional en el control familiar. En este contexto, la función comercial y la ingeniería financiera siguen siendo las áreas más fuertes de la gestión.

En materia de comercialización, se modificaron sensiblemente las

relaciones con clientes y proveedores de servicios o insumos. El refuerzo de la orientación al cliente (consumidor o usuario de un producto intermedio) ha permitido, en ciertos casos, hacer frente a la competencia de importaciones. En otros ha debido ser combinada con la importación de bienes terminados e intermedios para completar líneas de productos a ser ofrecidas a los clientes, que son distribuidas mediante fuertes cadenas de comercialización desarrolladas durante la ISI. Tal ha sido el caso de empresas ensambladoras de automóviles –por ejemplo, la Fiat en Brasil, la Compañía Colombiana Automotriz (CCA) y la Sociedad de Fabricación de Automotores (Sofasa) en Colombia–, fabricantes de productos electrodomésticos –la Industria Colombiana de Electrónica y Electrodomésticos (Incelt) y la Compañía Tecno Industrial (CTI) en Chile– e incluso empresas siderúrgicas y petroquímicas –Acerías de Colombia (Acesco) y Poliolefinas Colombianas (Policolsa).

Si bien las relaciones con los clientes, en especial si eran usuarios finales, y con los proveedores de servicios a la producción mejoraron significativamente, como efecto de los esfuerzos por mantener la fidelidad del mercado interno y reducir costos de operación, las relaciones con los proveedores de insumos transables presentan un cuadro más heterogéneo. La presión de las importaciones se hizo sentir particularmente en la sustitución de proveedores nacionales por proveedores externos, estrategia que fue acompañada, como se señaló, por la importación de productos terminados para comercializarlos internamente.<sup>36</sup> En ambos casos, la demanda de insumos nacionales se redujo, fenómeno que, con una lógica similar, se observa en la mucho menos desarrollada oferta local de bienes de capital. Sin embargo, hay evidencia de amplios programas de desarrollo de proveedores por parte de algunas industrias de ensamblaje, por ejemplo en los casos de las industrias de armado de equipos de cómputo en Guadalajara (México) o autopartes en Bahía (Brasil) y Córdoba (Argentina).

Ventajas comparativas tradicionales,<sup>37</sup> capacidades acumuladas y

<sup>36</sup> El capítulo sobre Colombia muestra que, para 9 de las 16 empresas estudiadas, el margen de beneficios (utilidades/ventas) después de la apertura se relaciona positivamente con la importación de productos terminados para comercializar y la sustitución de la oferta de proveedores nacionales por importaciones.

<sup>37</sup> La fortaleza de la red de proveedores de los grandes grupos agroalimentarios en Brasil (Perdigão y Sadia), Argentina (Moreno, Urquía, Bunge y Born) y Chile (Industria Azucarera Nacional, IANSA) muestran la importancia que tiene la base de ventajas

política macroeconómica parecen ser las variables determinantes en la selección de una lógica u otra. Todo indica que, al menos en el corto plazo, la tendencia a aumentar la importancia relativa de las importaciones de insumos y bienes de capital es la dominante, excepto en momentos de ajuste macroeconómico con recesión y devaluación abrupta del tipo de cambio. Esto ha llevado al debilitamiento de muchas cadenas productivas locales y reducido las opciones abiertas a las pequeñas y medianas empresas proveedoras, como es explícitamente reconocido, por ejemplo, en el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior aprobado por México en 1996 (Peres, 1997).

Las mezclas de productos que manufacturan o comercializan las empresas han cambiado, aunque no siempre en una misma dirección. Mientras empresas textiles, como Fabricato y Coltejer en Colombia y São Paulo Alpargatas en Brasil, han reducido esa mezcla, otras empresas la han expandido, como es el caso de WEG Motores, Oxitenio (química) y Usiminas (siderurgia) en Brasil. Si bien hay también casos de expansión de la mezcla de productos en algunas empresas en Chile (Madeco, por ejemplo), parecería que el factor determinante de este accionar de las empresas brasileñas es un resultado del tamaño de su mercado interno y la posibilidad de combinar economías de escala y alcance.

Incluso en los casos en que las empresas expanden su mezcla de productos, la tendencia a subcontratar las actividades secundarias a terceros es una respuesta generalizada a la mayor presión de la competencia. En algunos casos, esa subcontratación va acompañada de un aumento de la integración vertical a nivel del grupo industrial, como se verá más adelante.

El fortalecimiento de la ingeniería financiera en las grandes empresas ha permitido a los GGE consolidar su acceso a los mercados internacionales de capitales de corto y largo plazo, siendo las operaciones más notorias las colocaciones de ADR en el mercado de Nueva York. En unos pocos casos, el acceso al mercado de capitales ha significado la apertura total del capital de la empresa; aunque, como se señaló anteriormente, el control familiar todavía sigue prevaleciendo.

Las funciones productivas y de desarrollo tecnológico de las empresas no muestran, en general, un desarrollo similar al que tienen las

comparativas para llevar adelante acciones *no voluntaristas* de desarrollo de proveedores. La limitada competitividad de los proveedores colombianos de cebada a Bavaria (cerveza) muestra lo mismo a *contrario sensu*.

de comercialización y finanzas. Entre los tres países cuyas empresas fueron estudiadas en detalle, las brasileñas son las que muestran mayor interés y capacidad en estas áreas, lo que, por otra parte, es consistente con otros indicadores, como el número de certificaciones ISO 9000 que han obtenido. Tamaño de mercado y madurez relativa de las capacidades previas parecen ser los principales factores explicativos de este mejor desempeño, en particular en lo referente a diseño de productos, manejo de marcas y gestión de la calidad (Bonelli, 1997), los que, en algunos casos, fueron eficazmente apoyados por la política pública.<sup>38</sup>

En los otros países se constata un peso relativamente menor de los avances productivos y tecnológicos.<sup>39</sup> Los principales logros en materia de aumentos de productividad media del trabajo a nivel sectorial –que han sido notables en la primera mitad de los años noventa incluso descontando el efecto del ciclo económico (Katz y otros, 1997)– se explican fundamentalmente por reducciones del personal ocupado como resultado de los esfuerzos de subcontratación de actividades secundarias, flexibilización del proceso de trabajo e incorporación de algunos elementos de las nuevas técnicas de gestión. Sin embargo, los casos nacionales presentan evidencia de que también se dieron importantes inversiones en modernización de plantas y equipos en las grandes empresas en algunas industrias maduras de la ISI, como, por ejemplo, la siderúrgica en Argentina, la producción de azúcar en Chile, la fabricación de cerveza en Colombia y la producción de cemento en México. El amplio acceso al financiamiento que tienen los GGE facilitó esa respuesta al incremento de las presiones competitivas derivadas de la apertura comercial, en contraste con lo que le sucedió a empresas de mucho menor tamaño.

Los diferentes pesos relativos de las distintas funciones gerenciales responden a factores de demanda y oferta. La crisis de los años ochenta centró la atención de la alta gerencia en comercialización y finanzas, pues los problemas más agudos que se percibían eran la caída

<sup>38</sup> Los avances en materia de tecnologías blandas en Brasil generalmente se atribuyen al éxito del Programa Brasileño de Calidad y Productividad (PBQP) implementado a partir de 1990.

<sup>39</sup> Incluso en el caso de Chile, el capítulo correspondiente resalta que, si bien el país ocupaba el noveno lugar en materia de “gestión empresarial” entre los 48 países considerados en el *Informe Mundial de Competitividad* en 1996, su ubicación descendía al puesto 27 cuando se medía el factor “ciencia y tecnología”.

de las ventas y la incapacidad para cumplir con compromisos financieros de las empresas. Esa demanda generó, a su debido tiempo, una oferta de profesionales altamente calificados en esas áreas.<sup>40</sup> Los temas de producción y tecnología fueron relegados, proceso muchas veces reforzado por la importación de bienes de capital con requerimientos mínimos de adaptación, la que se expandió notablemente durante la recuperación económica de comienzos de la década de los años noventa.

#### 1.4.2.3. Las estrategias de crecimiento

Existen diversas opciones para ordenar los cambios que se han operado en las estrategias de los GGE, pero en general tienden a centrarse en la tríada de conductas de retirada, defensivas y ofensivas,<sup>41</sup> aunque las primeras implican a largo plazo la terminación de actividades o la pérdida del control de las mismas por parte de sus propietarios iniciales. En todos los casos, las conductas pueden haber sido una reacción a presiones exógenas (reactivas) o tener un carácter básicamente proactivo.

El universo de los GGE presenta esos tres tipos de estrategia, aunque, por su propio tamaño, los ejemplos de retirada tienden a concentrarse en la venta total o del control mayoritario de la empresa al capital externo, más que en su cierre, siendo ejemplos de ello el grupo petrolero Astra en Argentina, la productora de autopartes Cofap en Brasil o las dos grandes manufactureras de cigarrillos en México (Cigarros La Tabacalera Mexicana, Cigatam, y La Moderna).

<sup>40</sup> Si bien, muchas veces, se habla del divorcio entre universidad y empresa en los países de la región, el problema tiende a ejemplificarse en las áreas productivas y tecnológicas. Difícilmente se podría sostener un juicio tal en la formación de gerentes de comercialización, finanzas y de contabilidad.

<sup>41</sup> Naturalmente, las estrategias defensivas tienen poco sentido en el largo plazo. Frente a una mayor presión competitiva y la revolución tecnológica en curso, una estrategia defensiva es sólo una etapa hacia la retirada o la ofensiva. La experiencia también muestra que no hay necesidad de que exista una primera etapa defensiva, pues muchas de las mayores empresas han estado en una estrategia ofensiva desde los inicios de la crisis de la deuda externa. Las reestructuraciones patrimoniales (fusiones y adquisiciones), las inversiones en el exterior y la articulación con el sector financiero se desarrollaron durante toda la década de los años ochenta, aunque se combinaron con estrategias de defensa de la participación en el mercado interno cuando la apertura se hizo operativa.

La defensa del mercado interno ha adoptado diferentes modalidades, siendo las más relevantes las vinculadas a la realización de inversiones preventivas (especialmente en las dos economías más grandes), la importación de productos terminados para su comercialización aprovechando redes locales de distribución, una mayor y más intensa orientación hacia el cliente (particularmente notable en las industrias alimentarias), la formación de grupos industriales y financieros, en los países donde la legislación lo permite,<sup>42</sup> y la búsqueda de rentas mediante el acceso a beneficios fiscales, comerciales o de promoción sectorial, los que, si bien tienen menos peso relativo que en el pasado, distan de haber desaparecido, como lo muestran los casos de la industria automotriz en Argentina, Brasil y México, la forestal en Chile o el apoyo a diversos sectores industriales en Colombia.

Una modalidad de estrategia defensiva, aunque implica nuevas inversiones diversificadas, ha sido el avance desde las actividades industriales hacia servicios modernos no transables. La tendencia a salir de sectores industriales es resultado de las señales provenientes de la apertura comercial y la política macroeconómica de mantener tipos de cambio que sobrevalúan la moneda nacional, lo que presiona sobre la rentabilidad de los sectores transables. Por su parte, la posibilidad y deseabilidad de invertir en servicios no transables ha sido impulsada por la desregulación de algunos mercados o el acceso privilegiado que algunos grupos tuvieron, o esperan tener, a las privatizaciones de las telecomunicaciones, la distribución de electricidad y la infraestructura en general. En muchos casos, como sería claro en Colombia, esa dinámica ha llevado a utilizar a las grandes empresas industriales de los grupos como una fuente de recursos financieros para acceder a las privatizaciones o a los mercados desregulados, relegando o minimizando las inversiones para la modernización de sus actividades productivas.

En este sentido, sería necesario reconsiderar hasta qué punto las reformas estructurales han eliminado el comportamiento rentista (*rent*

<sup>42</sup> Entre los países objeto de estudio, Chile destaca como el que presenta menor articulación formal entre banca e industria, fruto de la experiencia de la crisis de comienzo de los años ochenta, aunque algunos de sus grupos industriales tienen claras vinculaciones con bancos (cuadro 1). Por otra parte, en ese país, así como en Brasil, se constata un creciente peso de los fondos de pensión (privados en el primer caso; de las grandes empresas estatales en el segundo) en el capital accionario de las mayores empresas. Esto podría abrir nuevos caminos para la conglomeración de base financiera.

*seeking*) de importantes sectores empresariales, pues, pese a que algunos mercados de servicios no transables son muy disputados entre fuertes competidores, las condiciones de esa competencia y, por lo tanto, la rentabilidad que finalmente se derive de la misma dependen de regulaciones del Estado y del diferente acceso de los competidores al mismo.

Las estrategias ofensivas son más complejas y se pueden distinguir al menos tres tipos:

i] Crecimiento con especialización en aumento alrededor del núcleo básico de negocios, como sería el caso de algunos GGE muy centrados en torno al procesamiento de recursos naturales, por ejemplo, Bunge y Born y Pérez Companc en Argentina, Klabin en Brasil o Alfa en México. También se incluyen en este conjunto los GGE que no han aumentado su especialización, debido a que la misma ha sido tradicionalmente muy alta, como Cemex en México y el Grupo Matte en Chile.

ii] Crecimiento con aumento moderado de la diversificación, en el que se pueden combinar desverticalización de las empresas individuales y aumento de la integración vertical u horizontal de los grupos, como fruto de la participación en unas pocas privatizaciones o en fusiones y adquisiciones de otras empresas privadas. En todos los casos, el logro de potenciales sinergias es el criterio básico para encarar este tipo de operaciones. Techint y Pescarmona en Argentina, Angelini en Chile, Suzano y Votorantim en Brasil, Santo Domingo (Bavaria) en Colombia y Pulsar en México son ejemplos de esta estrategia moderada.

iii] Crecimiento con extrema diversificación, en gran medida resultado de la participación en numerosas privatizaciones. Estos casos, en los que se dan verdaderos conglomerados sin evidentes sinergias productivas, comerciales e incluso financieras, son muchas veces manejados con criterios de portafolio. Los ejemplos más notables son la Sociedad Comercial del Plata (energía, construcción, servicios) en Argentina, Vicunha (textiles, siderurgia, minería) en Brasil y Carso (telefonía, conductores eléctricos, llantas, restaurantes) en México. Estos conglomerados abarcan actividades sumamente disímiles y han basado su gran desarrollo relativamente reciente en una fuerte articulación con el mercado internacional de capitales, los mayores bancos nacionales y el nivel de decisión en la instancia política de las privatizaciones. Naturalmente, los beneficios esperados y los riesgos financieros son elevados.



En cada caso, las estrategias adoptadas dependen de un complejo conjunto de factores. La determinante sectorial es generalmente importante en tres niveles: i] la distinta competitividad de cada sector y por lo tanto su capacidad para competir con las importaciones en un contexto de apertura; ii] su diferente madurez, fruto de senderos de aprendizaje propios y con diversos grados de avance, y iii] los paquetes de políticas promocionales, los que, aunque muchas veces no reconocidos, han sido importantes en casi todos los países (petroquímica en Argentina, forestal en Chile, automotriz en México y Brasil son algunos ejemplos notables). Sin embargo, la pura determinante sectorial no es suficiente para explicar la estrategia empresarial, como lo muestran los estudios de pares de GGE ubicados en un mismo sector presentado en el capítulo sobre grupos industriales en Brasil.

Así, los grupos siderúrgicos (Gerdau y Belgo-Mineira) tienen aproximaciones diferentes a las adquisiciones y las privatizaciones. Aunque Klabin y Suzano compiten en el mercado de papel y celulosa, el primero buscó la especialización, mientras que el segundo presentó mayor interés por una diversificación moderada. Finalmente, el contraste no puede ser más grande que en el caso de los grupos textiles pues, mientras Alpargatas adoptó una estrategia básicamente defensiva, Vicunha, basado en fuertes apoyos financieros, pasó a tener un peso importante en la Companhia Siderúrgica Nacional y en el gigante minero Companhia do Vale do Rio Doce.

La cautela o la audacia del liderazgo empresarial, con todo lo difícil que son de definir, son factores relevantes para explicar la adopción final de una estrategia. Estas diferencias de estilos de gestión, en tanto relativamente independientes de los determinantes sistémicos, también explicarían los diferentes intereses de los grupos en materia de privatizaciones, los que van desde una participación sumamente reducida o nula en las mismas hasta una presencia avasalladora, tanto en su país de origen como en el exterior. Naturalmente, estilo de gestión y búsqueda de poder económico son muchas veces inseparables en términos operativos. Más allá de estas diferencias, un elemento compartido por las diferentes opciones estratégicas es el creciente peso del mercado externo, sea en materia de exportaciones e importaciones, sea en lo referente a recibir o realizar inversiones en el exterior, como se analizó anteriormente.

En resumen, el crecimiento de los GGE exitosos no ha sido un simple resultado de "hacer más de lo mismo". Por el contrario, para desarro-

llarse dentro las líneas de productos en que tenían experiencia, debieron realizar cambios de magnitud en organización, mercadotecnia y finanzas, así como inversiones en nuevas plantas y en equipos modernos. Pese a ello, elementos que se analizan en la sección siguiente sugieren que mantenerse en sus líneas tradicionales de productos puede significar una fuerte restricción a su crecimiento de largo plazo, lo que hace prever que en el futuro deberán enfrentar la necesidad de desplazar sus senderos de expansión hacia sectores más dinámicos

### 1.5. DESAFÍOS Y RESPUESTAS DE POLÍTICA

El perfil que presentan actualmente los GGE constituye en sí mismo evidencia de que un grupo significativo de los mismos ha logrado una mutación positiva en el contexto de los cambios estructurales registrados durante la última década. Sin embargo, los resultados son limitados y variables, ya que este conjunto de empresas así como los sectores y las economías en donde operan se encuentran todavía en un estado de transformación por las tensiones internas y la presión de la competencia internacional.

La situación actual de los GGE muestra éxitos en la consolidación de sus senderos de evolución, en el enfrentamiento favorable de la dinámica de las industrias donde operan y en el aprovechamiento de los apoyos ofrecidos por las políticas públicas. Sin embargo, enfrentan desafíos derivados de los límites que impondrá su especialización sectorial y de las señales contradictorias derivadas de la interacción entre las reformas estructurales y la política macroeconómica que las acompañó.

#### *1.5.1. Los límites de la especialización sectorial*

En el largo plazo, la permanencia de los GGE en líneas de productos que no convergen hacia las que tienen una fuerte dinámica de expansión en el mercado mundial hace prever que podrán enfrentar un agotamiento en sus posibilidades de crecimiento. Aunque en el corto plazo, varias líneas de productos tradicionales han tenido im-

portantes desarrollos que han sustentado a las estrategias de crecimiento de las empresas, ello ha estado determinado por elementos que no necesariamente las potenciarían en su búsqueda de senderos de expansión de largo plazo,<sup>43</sup> en la medida en que los flujos internacionales de comercio más dinámicos se sigan concentrando en productos de las industrias electro-electrónicas y metal-mecánicas avanzadas, y los recursos naturales sigan perdiendo terreno (Mortimore, 1995).<sup>44</sup>

La expansión de los GGE siguiendo sus líneas tradicionales de producto los lleva regularmente a descubrir que, para mantener su crecimiento, deben ampliar sus mercados en el exterior. Para ello deben enfrentar a grandes empresas transnacionales que compiten en los mismos mercados en escala mundial, pero que simultáneamente buscan apoderarse de los mercados locales de los GGE. Esto significa que se ven confrontados al siguiente dilema: desarrollan cambios en sus estrategias, modos de organización y de producción, de financiamiento, comercialización y de ubicación en los mercados mundiales, para asumir la competencia de carácter global, o por el contrario mejoran su posición actual para aumentar el valor de mercado de sus empresas con el fin de venderlas a la competencia extranjera al mejor precio posible aprovechando las eventuales coyunturas de sobrevaluación de la moneda nacional en sus países.

La primera opción requiere extraordinarios recursos financieros, tecnológicos y de comercialización, al tiempo que la segunda está ocurriendo crecientemente en la región, dando lugar a una mayor extranjerización de segmentos dinámicos de las industrias locales.<sup>45</sup> El

<sup>43</sup> Como lo muestran los casos de las industrias de aceites vegetales, forestal, pesquera, minera y otras, la principal razón del aumento de la producción de esos bienes ha sido una fuerte expansión de su frontera de producción, derivada de inversiones físicas y en conocimientos. No existen previsiones generalmente aceptadas sobre la posibilidad de sostener en el largo plazo la tasa de crecimiento que esa frontera ha presentado en las últimas décadas, aun en un contexto de creciente demanda por tales bienes.

<sup>44</sup> Si bien podría argumentarse que no es posible distinguir entre buenas y malas especializaciones sectoriales, diferencias en materia de elasticidad ingreso de la demanda mundial, rendimientos a escala y senderos de aprendizaje hacen dudar que todos los sectores sean igualmente buenos para el crecimiento a largo plazo de una economía. Para este debate, véase, por ejemplo, Cohen y Zysman (1987).

<sup>45</sup> Aunque la extranjerización no implica problemas por sí misma, hace más difícil llevar adelante políticas basadas en la concertación de actores públicos y privados, como es crecientemente la práctica en los países de América Latina (Peres, 1997). La

relativamente pequeño tamaño que los GGE presentan respecto a los líderes mundiales e incluso a empresas similares de algunos países del este de Asia, las hace una presa fácil de compras hostiles (*take-over*), una vez que sus mercados nacionales o regionales se vuelven atractivos para esos líderes.

La opción de venta abre un camino de alternativas contrapuestas para los grandes empresarios latinoamericanos. Por una parte, la venta puede transformarlos en meros inversionistas de portafolio; pero, por la otra, la disponibilidad de capital líquido así lograda puede apoyar su desplazamiento hacia nuevas áreas de inversión. Esos desplazamientos siguen dos lógicas. En algunos casos, como se señaló anteriormente, los fondos se invierten en la producción de bienes y servicios no transables (servicios de utilidad pública, empresas privatizadas con regímenes de protección especiales, etc.) con la expectativa de mantener reductos protegidos de la competencia externa. Por el contrario, en otros, particularmente cuando el vendedor cuenta con otras empresas con "activos secundarios específicos" se podrían estar sentando las bases para un nuevo sendero de expansión de largo plazo.<sup>46</sup>

### 1.5.2. *El impacto de las reformas estructurales*

Las reformas estructurales buscaron crear un nuevo patrón de competencia con menor intervención del Estado y más abierto al exterior. En general, presentaron un primer momento de relativa moderación y gradualismo, siendo seguidas por su acentuación e incluso, en algunos países, su radicalización. En este contexto, los GGE, en tanto grandes beneficiados del modelo de ISI, fueron *teóricamente* percibidos como obstáculos para la constitución de un orden de libre competencia, dado su dominio en importantes mercados oligopólicos. Sin

aceptación de la participación explícita de agentes externos en el diseño e implementación de políticas públicas implicaría cambios importantes en el marco político y cultural en la mayoría de los países de la región.

<sup>46</sup> Un ejemplo es el caso del Grupo Pulsar (México) que vendió la empresa La Moderna (tabacalera) a la British American Tobacco (BAT) por 1 700 millones de dólares para potenciar su empresa de biotecnología de semillas, de pequeño tamaño relativo, pero que es líder en su sector en el mundo y que se espera será el soporte del desarrollo agroindustrial y forestal del grupo.

embargo, en los hechos, la forma en que se dieron las reformas estructurales y medidas explícitas de fomento dieron lugar a un orden económico altamente favorable al desarrollo de los GGE.

Más allá de los apoyos directos, ya mencionados, a algunas actividades vía subsidios fiscales, cuatro tipos de políticas destacan por su importancia.

i] El acceso privilegiado a las principales privatizaciones, las que casi nunca se hicieron en condiciones de libre mercado. En particular, se permitió que los entes privatizadores seleccionaran los futuros grupos de control de las empresas privatizadas y establecieran, en los pliegos de licitación, condiciones de acceso y de operación futura fuertemente discriminatorias. Más aún, habría evidencia de que, en algunos casos, integrantes de los entes privatizadores o incluso de niveles políticos superiores fueron actores y beneficiados en las subastas de licitación.

ii] Las negociaciones comerciales internacionales tendentes a la constitución de áreas de libre comercio dieron, como era deseable, un papel importante al sector privado para que participara o asesorara respecto a sectores productivos y prácticas de política particularmente sensibles para cada país, en los que la apertura podría representar una amenaza o una oportunidad. Sin embargo, la propia heterogeneidad del sector privado llevó a que esa participación fuera controlada en los hechos por los GGE o por cámaras empresariales en las que juegan un papel determinante.

iii] La implementación de la legislación para fortalecer la libre competencia mediante desregulación tendió a mantener el *statu quo* de concentración existente en las diversas ramas industriales a partir del (correcto) argumento que en economías abiertas el poder de mercado no está determinado por la existencia de una estructura industrial concentrada. La tesis de que lo adecuado era evitar acciones contra la competencia más que estructuras concentradas fue funcional para el sostenimiento de la participación de los GGE en sus mercados clave.

iv] Algunos programas de fomento orientados a sectores no industriales también tuvieron un impacto positivo sobre los GGE, siendo esto particularmente evidente en casos como el de México, donde la demanda generada por grandes programas de construcción de carreteras y viviendas repercutió favorablemente sobre las empresas de construcción civil (ICA), así como sobre las productoras de cemento y vidrio plano (Cemex y Vitro), grandes componentes de los principales grupos del país. El crecimiento del peso económico de las grandes

empresas de construcción civil e ingeniería pesada (*empreiteiras*) de Brasil responde a la misma lógica.

En resumen, pese a ser oligopolios generados mayoritariamente durante la ISI bajo condiciones de protección, el nuevo orden económico fue puesto en práctica y operó de una manera tal que fue altamente funcional para su crecimiento.

Los estudios incluidos en este libro muestran que efectivamente los GGE han sido capaces de procesar adecuadamente las señales que ha emitido el nuevo orden económico. Sin embargo, incoherencias en tales señales han trabado la materialización de los resultados que serían de esperar de un desarrollo liderado por las exportaciones que pudiera articularse eficientemente con el resto del tejido industrial, más allá de sus líderes.

Por una parte, la apertura externa ha implicado políticas macroeconómicas determinadas por los vínculos con los capitales internacionales de corto plazo que operan como factores clave para financiar los déficit en cuenta corriente que la acompañan. En este contexto, el libre movimiento de capitales y la sobrevaluación de las monedas locales, causada por las altas tasas de interés reales en dólares, la contracción del gasto público y la contención del salario real son las "anclas" de los equilibrios macroeconómicos, en especial de la estabilidad de precios.<sup>47</sup>

Esto se traduce en que las señales que emite el entorno macroeconómico son contradictorias, porque, aunque hay estabilidad en el corto plazo, las condiciones en las que ésta se logra generan incertidumbre, especulación financiera y aumento de las expectativas de inestabilidad en el futuro.<sup>48</sup> Así, las variables clave de la política macroeconómica

<sup>47</sup> Naturalmente, no hay soluciones simples a los dilemas de políticas involucrados. Controlar los flujos de capitales de corto plazo tiene un claro costo en materia de la tasa de interés real que deben pagar las empresas que se financian en los mercados locales de capital, lo que debilita su capacidad competitiva frente a productores que se financian a tasas internacionales. Por su parte, una permanente subvaluación de la moneda local para fomentar exportaciones tendría efectos negativos sobre el salario real y sobre los incentivos para aumentar productividad y eficiencia. De todos modos, acciones como aumentar la competencia en el sector bancario para disminuir sus márgenes (*spreads*) y reducir la deuda pública interna pueden tener efectos positivos para bajar los flujos especulativos sin tener que usar indefinidamente controles. El saneamiento del sector bancario es una condición previa ineludible para introducir mayor competencia y eficiencia en el mismo.

<sup>48</sup> Un factor adicional que complica este cuadro es que algunas de las determinantes

tienden a debilitar lo que debería ser el núcleo del nuevo modelo de crecimiento: la eficiente inserción internacional mediante exportaciones, en particular de productos con creciente valor agregado local. Estas señales ambiguas y confusas favorecen y retroalimentan el énfasis en el corto plazo por parte de las empresas, lo que es desfavorable para una reestructuración sólida y para la competitividad de largo plazo.

Por otra parte, las señales emitidas por las reformas estructurales fueron insuficientes. Como ya se señaló, en esas reformas, a pesar de la importancia que se asignó a la competencia entre los actores privados, no se tuvo en cuenta la problemática de las empresas. Por el contrario, las estrategias de reforma privilegiaron a la estructura de precios relativos determinada en mercados libres como la variable que transmitiría la información necesaria a los agentes económicos para que tomaran sus decisiones de consumo y producción, y que, en consecuencia, garantizaría la evolución de la economía hacia un sendero de crecimiento.

En esas estrategias no se prestó atención al diseño de políticas para facilitar el cambio de las empresas en respuesta a las reformas. Por el contrario, se consideraba que el Estado debía facilitar la realización más rápida y radical del ajuste empresarial no interviniendo directamente y permitiendo la aplicación de lo que en su momento se denominó "terapia de choque", la que minimizaría los costos del cambio y sentaría las condiciones para que las empresas pudieran impulsar un crecimiento más sano de la economía sobre la base de la lógica del mercado.

No haber considerado las diferencias entre las distintas empresas y los múltiples determinantes de su comportamiento sugeriría que las reformas tuvieron una concepción implícita de competencia determinada por el poder relativo de los concurrentes, donde las empresas más grandes tendrían en principio una situación privilegiada para realizar su adecuación ante los cambios macroeconómicos y sectoriales. En consecuencia, se puede afirmar que un componente relevante de las reformas fue un discurso ideológico (en el buen sentido del término) orientado a potenciar la reestructuración y una nueva posición, siempre predominante, de los GGE ante las nuevas condiciones nacionales e internacionales.

clave de los flujos de capital de corto plazo no están bajo control de los gobiernos nacionales, tal como lo muestran las crisis de México en 1994 y de Tailandia en 1997.

Consistentemente con este enfoque, en una primera etapa de las reformas, se desecharon en general las políticas industriales activas y toda estrategia financiera, tecnológica y de organización orientada sistemáticamente a promover la reestructuración y rearticulación de los distintos segmentos y sectores de actividad hacia una nueva organización productiva capaz de generar una dinámica de competitividad sistémica. En una segunda etapa, a mediados de los años noventa, ha habido un fuerte resurgimiento del interés de los gobiernos de la región en desarrollar políticas de competitividad industrial, aunque todavía la voluntad política y la capacidad de implementación continúan siendo débiles (Peres, 1997). Todo esto ha limitado los intentos de desarrollar estrategias empresariales que procuren nuevos senderos de expansión productiva.

### *1.5.3. Los temas del debate de política*

En conjunto, las condiciones contradictorias en las que se interrelacionan las transformaciones de las empresas con los “ambientes de selección” que proporcionan los patrones productivos y los entornos de políticas públicas, hacen que los procesos de cambio empresarial se estén dando de manera inestable, incluso para los GCE exitosos, y con costos, riesgos y retrasos para el conjunto de las economías donde operan. Esto es así porque esos procesos no están contribuyendo a generar un nuevo tejido económico manifiestamente viable en el largo plazo. Todo sugiere que es necesario reconsiderar algunos elementos de la concepción misma de las reformas estructurales si se desea alcanzar una articulación progresiva entre cambios en las empresas, en el patrón productivo y en las políticas públicas, para lograr un eficiente sendero de desarrollo bajo las nuevas condiciones internacionales. En este contexto, existen cuatro áreas de política que merecen especial atención pues formarán parte del debate futuro en la región.

i] La articulación entre los sectores financieros e industriales es una primera área de problemas no resueltos, pese a las diferentes soluciones que se han ensayado, que van desde el reconocimiento de hecho de la operación de grupos financiero-industriales hasta una separación total basada en criterios de seguridad y precaución bancaria. Sin embargo, en el primer caso no se han podido evitar los comportamien-



tos oportunistas o de abierta corrupción, con los consiguientes costos en materia de confianza y gasto público, mientras que en el segundo son manifiestas las dificultades para lograr que el sistema bancario avance en el financiamiento de actividades productivas vinculadas al desarrollo de nuevos sectores y tecnologías.

ii] El tamaño relativo de los GGE es una segunda área de problemas no resueltos. Si bien mayor tamaño y crecimiento puede significar riesgos para la libre competencia y aumento de la heterogeneidad estructural, la mayoría de los GGE son demasiado pequeños a escala internacional como para competir con posibilidades de éxito en el escenario de las grandes industrias oligopólicas globales. Pero, ese menor tamaño relativo los ha hecho vulnerables a adquisiciones por parte de inversionistas extranjeros, tanto de fuera como de dentro de la región. Si bien esto puede no tener mayor importancia o incluso ser positivo en términos de crecimiento y progreso técnico de las empresas, genera problemas para los esfuerzos de diseño de políticas concertadas por las dificultades para incluir abiertamente a agentes externos en procesos de negociación y ejecución de políticas internas. Todo ello sin olvidar la dimensión estrictamente política de la pérdida de control nacional sobre más agentes líderes del desarrollo.

iii] Apertura, integración comercial, capacidades acumuladas y dimensión sectorial aparecen a lo largo del desarrollo de este capítulo como los grandes determinantes de la estrategia empresarial. Sobre los primeros dos temas los países de la región ya tienen posturas claras y en algunos casos irreversibles, aunque todavía están pendientes importantes decisiones en materia de tiempos y ritmos. Sin embargo, en el nivel sectorial aún hay falta de definición y en materia de desarrollo de capacidades competitivas hay poca voluntad para comprometer los recursos necesarios para su puesta en práctica. Es posible que la indefinición sobre cómo actuar en el nivel sectorial en un contexto en el cual la protección se ha reducido notablemente se mantenga por largo tiempo y sólo se ejecuten acciones puntuales derivadas de la competencia por inversiones extranjeras, el rescate de algunos sectores en crisis y, en los países más grandes, esfuerzos de desconcentración de la actividad económica. Sin embargo, no hay razones, ni excusas válidas, para no avanzar en la puesta en práctica de las numerosas políticas de competitividad diseñadas recientemente en la región (Peres, 1997).

iv] La articulación de los GGE con el resto de las empresas es

posiblemente el problema más importante para garantizar un desarrollo estable en el largo plazo. Si bien los avances han sido modestos e incluso hay casos de importantes retrocesos, la tendencia a la desincorporación de actividades secundarias se mantendrá con fuerza en el proceso de competencia. La primera reacción ha sido recurrir a las importaciones como fuente de insumos y bienes de capital; sin embargo, la búsqueda de ventajas *competitivas* puede llevar a prestar atención a las ventajas *comparativas* que podrían tener las pequeñas y medianas empresas nacionales como proveedoras de partes, componentes y servicios para la producción. La misma voluntad política que podría dinamizar la puesta en práctica de las políticas de competitividad señaladas anteriormente tiene una amplia responsabilidad en este campo. Sin embargo, esa voluntad política deberá enfrentarse con los límites que impone la especialización de los GGE en sectores procesadores de recursos naturales, en los que es difícil desarrollar cadenas de subcontratación tan largas –es decir con muchos niveles de pequeñas y medianas empresas subcontratistas– como las predominantes en industrias de ensamblaje, tales como electrónica de consumo, confecciones o automotriz.<sup>49</sup>

Avanzar en estos temas de política demandará esfuerzos importantes en materia de análisis y propuestas. Los estudios nacionales incluidos en este libro proporcionan abundantes elementos para la reflexión y el diseño de propuestas de acción que busquen integrar los determinantes macroeconómicos, sectoriales y microeconómicos que inciden sobre el universo empresarial en América Latina.

## 1.6. BIBLIOGRAFÍA

Aoki, Mashaiko y Hyung-Ki Kim (eds.) (1995), *Corporate Governance in Transitional Economies*, Washington, The World Bank.

Arbeláez, Harvey (1997), *Economic Groups and Globalization in Colombia*, Middletown, PA, School of Business Administration, Pennsylvania State University.

<sup>49</sup> En este sentido, las reformas estructurales al no tener en cuenta a las dimensiones empresarial y sectorial, no pudieron prever los efectos negativos que tendría la poca articulación del crecimiento liderado por los GGE con la dinámica de las pequeñas y medianas empresas en materia de generación de empleos y concentración del poder económico.

- Bisang, Roberto (1996), "Perfil-tecnoprodutivo de los grupos económicos en la industria argentina", en Jorge Katz (editor), *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años 90*, Buenos Aires, CEPAL/IDRC y Alianza Editorial.
- Bisang, Roberto, Gustavo Burachik y Jorge Katz (eds.) (1995), *Hacia un nuevo modelo de organización industrial. El sector industrial argentino en los años 90*, Buenos Aires, CEPAL y Alianza Editorial.
- Bonelli, Regis (1997), "Política industrial en Brasil: Intención y Resultados", en Wilson Peres (coord.), *Políticas de competitividad industrial. América Latina y el Caribe en los años noventa*, México, Siglo XXI Editores.
- CEPAL (1996a), *América Latina y el Caribe. 1980-1995. 15 años de desempeño económico*, Santiago, CEPAL.
- (1996b), *Fortalecer el desarrollo. Interacciones entre micro y macroeconomía*, Santiago, CEPAL.
- (1990), *Transformación productiva con equidad. La tarea prioritaria del desarrollo de América Latina y el Caribe en los años noventa*, Santiago, CEPAL.
- Chandler, Alfred D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., The MIT Press.
- Chesnais, François (1994), *La mondialisation du capital*, París, Syros.
- Cleri, Carlos (1996), *Estrategias de alianzas*, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- Cohen, Stephen S. y John Zysman (1987), *Manufacturing Matters. The myth of the post-industrial economy*, Nueva York, Basic Books.
- Dicken Peter (1992), *Global Shift. The internationalization of economic activity*, Nueva York, The Guilford Press.
- Fajnzylber, Fernando (1989), *Industrialización en América Latina: De la "caja negra" al "casillero vacío"*, Cuadernos de la CEPAL, 60, Santiago, CEPAL.
- (1983), *La industrialización trunca de América latina*, México, Editorial Nueva Imagen.
- Fanelli, José María, Roberto Frenkel R. y Guillermo Rozenwurcel (1990), *Growth and Structural Reform in Latin America. Where we stand*, Documento CEDES núm. 57, Buenos Aires, CEDES.
- Granovetter, Mark (1994), "Business Groups", cap. 22 en Neil Smelser y Richard Swedberg (comps.), *Handbook of Economic Sociology*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Hart, Oliver (1995), *Firms, Contracts and Financial Structure*, Clarendon Lectures on Economics, Oxford, Clarendon Press.
- Holmstrom, Bengt R. y Jean Tirole (1989), "The Theory of the Firm", en Richard Schmalensee y Robert D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, North Holland. Amsterdam y Nueva York.
- Katz, Jorge, editor (1996), *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial: estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años 90*, Buenos Aires, CEPAL/IDRC y Alianza Editorial.

- Katz, Jorge, José Miguel Benavente, Gustavo Crespi y Giovanni Stumpo (1997), "New Problems and Opportunities for Industrial Development in Latin America", *Oxford Development Studies*, 25, 3.
- Koike, Kenji (1993), "Introduction", *The Developing Economies*, Special Issue on Business Groups in Developing Countries, vol. XXX, 4, diciembre.
- Leff, Nathaniel (1979), "Entrepreneurship in Economic Development: The Problem Revisited", *Journal of Economic Literature*, 17, marzo.
- (1978), "Industrial Organization and Entrepreneurship in Developing Countries: The Economic Groups", *Economic Development and Cultural Change*, 26, julio.
- (1976), "Capital Markets in the Less Developed Countries: The Group Principle", en Ronald McKinnon (editor), *Money and Finance in Economic Growth and Development*, Nueva York, Marcel Dekker.
- McKinnon, Ronald I. (1993), *Gradual versus Rapid Liberalization in Socialist Economies*, Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics, Washington.
- Mortimore, Michael (1997), *Dimensions of Latin American Integration. The NAFTA and Mercosur automobile industries*, Santiago, CEPAL, División de Desarrollo Productivo y Empresarial.
- (1995), *Paths Towards International Competitiveness: A CANalysis*, Serie Desarrollo Productivo 25, Santiago, CEPAL.
- Nelson, Richard R. y Sidney G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Belnap Press of Harvard University Press.
- Oman, Charles (1994), *Globalisation and Regionalisation: The Challenge for Developing Countries*, París, Development Centre Studies, OCDE Development Centre.
- Paredes, Ricardo y José Miguel Sánchez (1996), "Grupos económicos y desarrollo: el caso de Chile", en Jorge Katz (editor), *Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años 90*, Buenos Aires, CEPAL/IDRC y Alianza Editorial.
- Peres, Wilson (coord.) (1997), *Políticas de competitividad industrial. América Latina y el Caribe en los años noventa*, México, Siglo XXI Editores.
- Porter, Michael, editor (1986), *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard University Press.
- The Economist* (1997), "Back on the pitch. A survey of business in Latin America", 6 de diciembre.
- Turner, Louis y Michael Hodges (1992), *Global Shakeout, World Market Competition - The Challenges for Business and Government*, Londres, Century Business.
- UNCTAD (1997) *World Investment Report 1997 Transnational Corporations, Market Structure and Competition Policy*, United Nations Conference on Trade and Development, Nueva York y Ginebra.

- (1996), *East Asian Development: Lessons for a New Global Environment*, mimeo, Global Interdependence Division, United Nations Conference on Trade and Development, Nueva York y Ginebra.
- (1995), *World Investment Report 1995. Transnational Corporations and Competitiveness*, Division on Transnational Corporations and Investment, United Nations Conference on Trade and Development, Nueva York y Ginebra.
- Winter, Sidney G. (1991), "Coase, Competition and the Corporation", en Oliver Williamson y Sidney G. Winter (eds.), *The Nature of the Firm. Origin, evolution and development*, Oxford University Press.
- World Bank (1994), *Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics: Transition in Socialist Economies*, Washington, The World Bank.
- (1993), *The East Asian Miracle. Economic Growth and Public Policy*, A World Bank Policy Research Report, Oxford y Nueva York, Oxford University Press.